Das Problem der kaufmännischen Fachbildung in der Außenorganisation

Inaugural-Dissertation der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum

vorgelegt von

CHRISTIAN GASSER
von Rüschegg, Kt. Bern

St. Gallen 1933 / Verlag der Fehr'schen Buchhandlung

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Das Problem der kaufmännischen Fachbildung in der Außenorganisation

Inaugural-Dissertation der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum

vorgelegt von

CHRISTIAN GASSER
von Rüschegg, Kt. Bern

St. Gallen 1933 / Verlag der Fehr'schen Buchhandlung

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort III

I. Geschichtliches 1

II. Umfang und Ziel der Fachbildung in der Außenorganisation 17

III. Die Faktoren 20

A. Die subjektiven Faktoren 20

1. Die Sicherung der Zusammenarbeit aller aktiv Beteiligten 20
2. Die richtige Auswahl der Reisevertreter 21

B. Die objektiven Faktoren 24

1. Wegleitende Versuche auf dem Gebiete der Fertigung 26
2. Das Bedürfnis nach Arbeitsstudien im Vertrieb 33
3. Das Wesen der Arbeitsstudien 35
   a) Die Arbeitsgliederung 40
   b) Die Zeitgliederung 52
4. Die Durchführung der Arbeitsstudien 58

IV. Die Grundlagen des Anlernverfahrens 71

1. Grundlegende Ergebnisse der Arbeitsstudien für die Didaktik 71
2. Fertigkeitsübung und Gewohnheitsbildung 82

V. Das Anlernverfahren 94

1. Die Anlernmethoden 94
2. Der Aufbau des Anlernverfahrens 107
3. Einige Hilfsmittel für das Anlernen 121
   a) Bildhafte Einprägung wichtiger Grundsätze für die Durchführung des Verkaufsgesprächs 121
   b) Die Werbemappe 124
   c) Einige Beispiele 126

VI. Die Grenzen der Anlernmöglichkeiten 134

Literaturverzeichnis 140

Vorwort.

Die vorliegende Arbeit ist aus der „Not der Praxis" heraus entstanden. Ende 1929, von einem einjährigen Studienaufenthalt in den Vereinigten Staaten zurückgekehrt, wurde mir die Aufgabe übertragen, eine Außenorganisation von ungefähr 80 hauptamtlich tätigen Vertretern zu schaffen. So lernte ich alle die wohlbekannten Nöte eines Verkaufsleiters kennen, vor allem die ständigen Schwierigkeiten der Ausbildung der Reisevertreter.

Die Schwierigkeiten der täglichen Arbeit veranlaßten mich, die einzelnen Probleme aufs genaueste zu studieren, um wenn möglich bis zu den wirklich letzten Fragen vorzudringen.

Nach Abschluß der Studien steht mir eines fest: Wir befinden uns heute, was das Anlernen der Reisevertreter betrifft, in einer Sackgasse und zwar vor allem deshalb, weil die Probleme nicht dort gesucht werden, wo sie wirklich liegen. Die vorliegende Arbeit möchte deshalb unter anderem ein Beitrag zur Abklärung der Problemstellung sein.

Diese Sachlage erforderte ins einzelne gehende theoretische Darlegungen. Ich möchte sehr wünschen, daß sich der Praktiker deswegen nicht abschrecken läßt. Möge er sich mit etwas Humor wappnen und sich auch durch die mehr wissenschaftlichen Ausführungen durcharbeiten!

Besonderen Dank schulde ich meinem verehrten Lehrer, Herrn Prof. Dr. H. Töndury, Bern, für viele, besonders für den Aufbau der vorliegenden Arbeit äußerst wertvolle Anregungen. Mein Freund, Herr Dr. Friedrich Bernet, Zürich, unterstützte mich in zuvorkommendster Weise, indem er mir seine reichhaltige Sammlung von interessantem Material zur Verfügung stellte, sowie auch jederzeit mit Rat und Tat beistand. Herr Dr. Bernet und eine Anzahl befreundeter Verkaufsleiter haben durch ständigen

Erfahrungsaustausch sehr viel zur Abklärung der einzelnen zu besprechenden Fragen beigetragen. Ihnen allen fühle ich mich zu großem Dank verpflichtet.

Zürich, anfangs August 1933.

Dr. C. Gasser.

I. Geschichtliches.

Der bekannte römische Rechtsgrundsatz „Caveat emptor" (der Käufer hüte sich) ist wohl das erste überlieferte Zeugnis der „Verkaufspsychologie" früherer Zeiten. Er stellt einen typischen Ausdruck für das damalige Verhältnis zwischen Käufer und Verkäufer dar. Kauf wurde einem Kampfe zwischen den beiden „K o n trahenten" gleichgesetzt. Bei den alten Persern und Phöniziern galt der Handel als „die Schule des Lügens". Der griechische Ausdruck für Kleinhändler bedeutet dasselbe, wie Verfälscher.

Diese allgemeine Einstellung dauerte während des ganzen Mittelalters an. Das kanonische Recht verbot jeden Kauf mit der Absicht, später zu einem höhern Preise zu verkaufen, stellte sich also zum Handel ähnlich, wie zum Zinsproblem. Es galt als Sünde, im Handel Geld zu verdienen.

In dem bekannten Werke von *Adam Smith*, „Wealth of Nations" findet sich noch folgender Passus: „Und doch ist das Interesse der Händler in jedem einzelnen Zweige des Handels und der Manufaktur stets in gewisser Hinsicht von dem allgemeinen Interesse verschieden und ihm sogar entgegengesetzt. Es liegt immer im Interesse der Händler, den Markt zu erweitern und die Konkurrenz zu verengen. Die Erweiterung des Marktes kann oft mit dem allgemeinen Interesse ganz im Einklang sein; aber die Verengung der Konkurrenz widerstreitet ihm immer und kann nur dazu dienen, den Händlern dadurch, daß sie ihre Profite größer macht, als sie natürlicherweise wären, Gelegenheit zu geben, ihres eigenen Vorteils wegen ihren Mitbürgern eine alberne Abgabe aufzuladen. Auf einen Vorschlag zu einem neuen Gesetz oder einer neuen Vorschrift betreffend den Handel, die von dieser Klasse ausgeht, sollte man jederzeit nur mit der größten Vor-

sicht hören und sollte ihn niemals annehmen, bevor man ihn nicht nur mit der größten Gewissenhaftigkeit, sondern auch mit dem größten Argwohn lange und reiflich geprüft hätte. Denn er kommt von einer Klasse, deren Interesse niemals ganz mit dem allgemeinen zusammenfällt; die gewöhnlich ein Interesse daran hat, das Publikum zu täuschen und sogar zu unterdrücken, und die es demgemäß bei vielen Gelegenheiten getäuscht und auch unterdrückt hat" [1].

Es ist noch nicht allzu lange her, daß in der öffentlichen Meinung „Handel" gleichgesetzt wurde mit verschiedenen Arten von Betrug und Unehrlichkeit. Die Arbeit des Kaufmanns galt mehr oder weniger als ein notwendiges Uebel. In den Schulen, besonders in den höhern Schulen, bestand und besteht teilweise noch die Tendenz, die Arbeit im Dienste des Handels als „weniger sympathisch" hinzustellen. Ausnahmen in dieser Beziehung bilden vielleicht England und die Vereinigten Staaten.

Es sei hier durchaus nicht bestritten, daß früher für den Käufer aller Grund bestand, mit dem Verkäufer nur mit der größten Vorsicht zu verkehren. Die Geschäftspraxis war allgemein ganz anderer Art. Bis in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts hinein bestanden keine festen Preise.

Es galt als Aufgabe des Verkäufers, soviel als möglich herauszuschlagen. Ein Erfolg war deshalb oft nur der Gewissenlosigkeit der Verkäufer zu verdanken.

Das Aufkommen der neuzeitlichen Handelsmethoden ist eng mit der Entwicklung des Warenhauses verbunden. Abgesehen von vereinzelten frühern Versuchen in Frankreich haben die in den 60er Jahren aufkommenden Warenhäuser erstmals den Grundsatz des festen Preises eingeführt [2]. Als erster verbot *Alexander T. Stewart* (1832—76) anfangs der 60er Jahre seinen Ver-

[1] A. Smith, „Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations" — Deutsche Uebersetzung „Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes", von Dr. Ernst Grünfeld und eingeleitet von Prof. Dr. Heinrich Waentig (Sammlung sozialwissenschaftlicher Meister. Herausgegeben von Prof. Dr. Heinrich Waentig, 11. Band). Verlag Gustav Fischer, Jena 1908. Erster Band, S. 340 ff.

[2] Jaederholm, Psychotechnik des Verkaufs, S. 2 ff.

käufern jedes Feilschen. Neben dem festen Preis führte er als allgemeinen Grundsatz ein: Jede Ware ist gemäß ihrer wirklichen Beschaffenheit zu verkaufen. Verkäufer, die unwahre Angaben machen, werden entlassen. *Marshall Field* (1835—1906) propagierte hauptsächlich den Grundsatz der Verbesserung der Qualität bei gleichbleibenden Preisen. *John Wanamaker* (1837—1922), gründete 1876 sein erstes Warenhaus in Philadelphia und gab als erster dem Kunden das Recht, die gekauften Waren zurückzubringen und das Geld zurückzuerhalten, wenn er nicht befriedigt war. Schon früher (1865) hatte er ebenfalls das Prinzip des festen Preises eingeführt[3]). Diese Grundsätze wurden in Europa erstmals von dem von *M. Aristide Boucicaut* 1869 gegründeten französischen Warenhaus „Bon Marché" in Paris übernommen. Damit waren in bahnbrechender Weise ganz neue Handelsmethoden und eine neue Verkaufstechnik eingeführt.

Die Handelsmethoden des Kleinhandels paßten sich allmählich notgedrungenerweise diesen Neuerungen an. Die Rückwirkung der Aenderungen von Verkaufspolitik und Geschäftsmoral auf das Verhältnis von Käufer und Verkäufer war ganz entscheidender Art. Ihre Bedeutung für die Arbeit des Reise-Vertreters ist damit gegeben.

Die Schulung des Verkaufspersonals ist in dieser Entwicklung naturgemäß immer wichtiger geworden. Sie läßt sich geschichtlich nicht weit zurück verfolgen, wohl vor allem deshalb, weil sich, entsprechend der allgemeinen Einstellung, das wirtschaftliche und technische Denken anfänglich gar nicht oder nur oberflächlich mit dem Problem des Handels befaßte. Die eigentliche kaufmännische Arbeit, das Auf-den-Markt-Bringen von Gütern und die Wahl der richtigen Methoden für Ein- und Verkauf, blieben lange Zeit unbearbeitet. Im üblichen Kleinhandelsbetrieb gab ganz natürlicherweise der Vater dem Sohn, der Prinzipal dem Gesellen und Lehrling von Generation zu Generation seine Kenntnisse weiter.

Dieser Mangel kann nicht allzusehr verwundern; denn die

[3]) Jaederholm, S. 10/11; verschiedene kleine Schriftchen, sowie die Hauszeitungen der erwähnten amerikanischen Warenhäuser enthalten geschichtliche Angaben.

Verkaufs-Schulung spielte sich früher in mehr oder weniger natürlicher Weise ab. In einer Zeit, in welcher der Verkäufer wegen der verhältnismäßigen Warenknappheit den Markt durchaus beherrschte, bestand gar keine Notwendigkeit, besondere Maßnahmen zu treffen. Erst mit der Entwicklung des Großbetriebes und mit den steigenden Absatzschwierigkeiten wurde die Personalbildung auch im Vertrieb zum Problem.

Bis zum Aufkommen systematischer, organisierter Verkäuferschulung, etwa um die Jahrhundertwende, beschränkte sich der Verkäufer neben der Erfahrungsaneignung bestenfalls auf das Studium einiger Bücher und Zeitschriften. In Italien und Frankreich hatte sich schon im 17. Jahrhundert eine in dieser Hinsicht interessante Literatur entwickelt. Ich nenne vor allem „Il Negoziante" von *Peri* und „Le parfait négociant" von *Savary*. In beiden Schriften werden auch Verkaufsfragen behandelt. Aehnliche Darstellungen wurden in Deutschland namentlich durch *Marberger* und seine Nachfolger verbreitet. In englischer Sprache stammt die erste schriftliche Darstellung von Verkaufsfragen von niemand anderem, als dem Verfasser des Robinson Crusoe, von *Daniel De Foe!* Sie ist 1727 erschienen und in „The Complete English Tradesman" enthalten.

Es dauerte mehr als ein Jahrhundert, bis eine neue Arbeit erschien. Die Führung in der Entwicklung der Verkaufsschulung ging schon anfangs des 19. Jahrhunderts an die Vereinigten Staaten über. Als erste Schrift erschien 1838 in Amerika *J. S. Forsters* „The Merchant's Manual". Schon 1839 entstand die erste Zeitschrift „Hunt's Merchandise Magazine", 1846 gefolgt von „De Bow's Review" [4]). Diese beiden Zeitschriften trugen viel dazu bei, gesunde Auffassungen zu verbreiten.

Das ganze Schrifttum der damaligen Zeit war stark moralisierend; der Grundgedanke aller Schriften, den Weg zum Reichtum zu zeigen. Wir finden schon hier Vorläufer des später so in Blüte gekommenen Service-Gedankens. Dem Moralisieren ist jedoch unbestreitbar die Besiegung unehrlicher Geschäftsmethoden zu verdanken.

[4]) Siehe u. a. Jaederholm, a. a. O. S. 7 ff.

Von 1850 an erschienen eine ganze Anzahl von Büchern, die bis zu 16 Auflagen erlebten. Davon seien erwähnt: *B. Freedly*, „A Practical Treatise on Business" und *S. H. Ferry*, „The Retailer's Manual". *F. B. Goddard's*, „The Art of Selling" 1889 erschienen, ist das erste, vorwiegend für Reise-Vertreter geschriebene Buch.

Die erste wirklich gründliche Arbeit über Verkaufsfragen stammt von *George S. Cole*, „The Art of Salesmanship". Diese 1895 erschienene Schrift galt während mehr als zehn Jahren als das eigentliche Standardwerk. Die ganze bildungsbeflissene ältere Verkäufergeneration hat sich hier ihre Ausbildung geholt. Coles Werk folgte eine ganze Anzahl von Nachbildungen.

Interessant mag noch sein, daß 1902 von *A. F. Sheldon* die erste Korrespondenzschule für Verkaufskunst gegründet wurde. 1910 nahm die amerikanische Young Man's Christian Association die in allen größeren Städten Ausbildungskurse, ähnlich wie der Schweiz. Kaufmännische Verein, durchgeführt, ein Fach „Verkaufskunst" in ihr Lehrprogramm auf. Ungefähr zur gleichen Zeit fand die „Verkaufskunst" auch Eingang in die Colleges und Universitäten[5]). Damit war Amerika dem alten Erdteil, der sich eigentlich erst nach dem Kriege mit den Fragen der Verkaufsschulung ernsthaft zu beschäftigen begann, weit voran.

Neben einer allgemeinen Behandlung der Verkaufs-Fragen nahmen die Bestrebungen zur Ausbildung der Verkäufer in Einzelbetrieben einen ähnlichen Verlauf. Es ist interessant zu konstatieren, daß die ersten Bestrebungen der Verkaufsschulung in Einzelfirmen ihren Ausgangspunkt von einer Fehleranalyse nahmen, und zwar waren es Fehler der Spedition und der Rechnungsstellung, wie etwa falsche Adressierungen, Verpackungen, Additionen und Berechnungen, die Veranlassung dazu gaben. *John Wanamaker* gründete in Philadelphia die erste Warenhausschule, die nach richtiger Organisierung unabhängig wurde und sich „John Wanamaker's Commercial Institute" nannte. Diese Schule besteht heute noch unter dem Namen „American University of Trade and Applied Commerce", dient aber mehr der Ausbildung von Filialleitern

[5]) Dr. F. Bernet, Verkaufsschulung in Amerika und bei uns, S. 11.

für die in Amerika weit verbreiteten sogenannten Kettenläden. Die andern Warenhäuser folgten dem Beispiel Wanamakers bald.

Die damaligen Warenhausschulen befaßten sich mit Rücksicht auf das bei dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ziemlich niedrige Niveau der Verkäufer und Verkäuferinnen vorwiegend mit Allgemeinbildung[6]).

Der Anstoß zur weitern Verbreitung der Verkaufsschulung im Einzelhandel ging jedoch erst von der Tätigkeit von *Mrs. Lucinda W. Prince* aus. Mrs. Prince nahm ihre Arbeit aus eigener Initiative 1905 mit einer Klasse von acht unbemittelten Mädchen auf, nachdem sie durch eine aus philantropischen Gründen unternommene Untersuchung der „Women's Educational and Industrial Union of Boston" für diese Frage interessiert worden war. Schon im folgenden Jahre erteilte sie in einem Warenhaus von Boston regelmäßige Kurse. Später schlossen sich andere Häuser an. 1913 richtetete Mrs. Prince in Verbindung mit dem Simmons College in Boston eine Seminarausbildung für Lehrer und Lehrerinnen der Verkaufskunst ein. Die Tätigkeit dieser unternehmenden Dame, die 1915 Educational Director („Erziehungsdirektor") der National Retail Dry Goods Association wurde, hat der Verkaufsschulung im Einzelhandel erst allgemeine Anerkennung und damit allgemeine Verbreitung verschafft[7]).

Heute gibt es wohl in Amerika kein Warenhaus, das sich nicht in intensivster Weise mit der Ausbildung seiner Verkäufer beschäftigt, und keinen Kettenladen, in welchem die Verkäufer nicht eine Schulung irgendwelcher Art erhalten. In fast allen Städten haben sich die Kleinhändler, meist nach Branchen gesondert, zu Verbänden zusammengeschlossen, um mit den Großbetrieben des Einzelhandels erfolgreich konkurrieren zu können.

Zur Unterstützung dieser Bestrebungen hat die Bundesregierung ein besonderes *Federal Board for Vocational Education*

[6]) Lucinda W. Prince: Retail Selling, F. B. V. E. Bulletin Nr. 22, Washington 1919, S. 11 ff.

[7]) Siehe auch Jaederholm, a. a. O. S. 16.

geschaffen, das unter anderem durch Kurse für Lehrer und Diskussionsleiter unterstützend eingreift[8]).

Die Lehrpläne dieser Schulen und Kurse waren, besonders anfänglich, in üblicher Weise nach den üblichen didaktischen Grundsätzen aufgestellt. Dazu bestand auch aller Anlaß, da vorwiegend eine Verbesserung der Allgemeinbildung bezweckt wurde. Je mehr jedoch, als Folge der Entwicklung des öffentlichen Schulwesens, eine gewiße Arbeitsteilung eintrat und damit die besondere Aufgabe der Verkäuferschulen mehr und mehr zur Geltung kam, verloren die Bestrebungen der Verkäuferbildung ihren schulmäßigen Charakter. Die Ausbildung wurde mehr dezentralisiert und in ihrem wesentlichsten Teil, Anweisung für die Durchführung des Verkaufes, in die Verkaufsräume selbst verlegt. Dieser engere Kontakt mit dem tatsächlichen Verkaufsvorgang hatte ganz von selbst ein genaueres Studium aller damit verknüpften Probleme zur Folge.

Die Entwicklung der Verkaufsschulung im Einzelhandel blieb selbstverständlich nicht ohne Einfluß auf die Bestrebungen zur Schulung von Reisevertretern. Die Grundsätze, die sich im Einzelhandel herausbildeten, schufen zunächst die Grundlage für die Verkaufskunst des Reisevertreters.

Wie fast alle Grundgedanken der Gestaltung einer modernen Absatzorganisation, so stammen die meisten neuen Ideen der Bildung der Verkaufstechnik des Reisevertreters von *John Henry Patterson,* dem Gründer der National Cash Register Company[9]). Patterson kaufte 1884, schon 41 Jahre alt, mit knapper Not einem Konkurs entgangen, eine Erfindung, genannt „cash register" (Registrierkasse). Zunächst konnte er nicht eine einzige Kasse verkaufen. Niemand wollte eine solche übernehmen, nicht ein-

[8]) Das Federal Board for Vocational Education hat bereits eine Sammlung von mehreren 100 Schriften veröffentlicht. Ein Verzeichnis kann vom Government Printing Office, Washington, D. C. bezogen werden.

[9]) Siehe u. a.: H. N. Casson, Creative Salesmanship, London 1932; Angaben sind auch von der National Cash Register Co., Dayton, Ohio, erhältlich.

mal geschenkweise! Dann verschickte er eine Folge von 18 Werbebriefen und Zirkularen an 5000 Ladenbesitzer. Nach dem zehnten Brief erhielt er die erste Antwort: „Let up. We never done you any harm" (Hören Sie auf, wir haben Ihnen doch nie etwas zuleide getan). Dann stellte Patterson Reisevertreter ein. Jedem derselben gab er ein kleines Modell seiner Kasse. Er brauchte Bilder, Photographien und Skizzen zur Veranschaulichung der einzelnen Argumente des Verkaufsgesprächs. Er glaubte, den Augen „verkaufen" zu müssen. Bald fielen ihm die ganz verschiedenen Resultate seiner einzelnen Reisevertreter auf. Er telegraphierte dem besten Reisenden, um ihn nach dem Geheimnis seines Erfolgs zu fragen. „Angenommen, ich könnte als Kunde in Frage kommen! Nun los! Eine Stenodaktylo nahm ein genaues Protokoll auf. Das gab die Grundlage zu einer Anleitung für die Reisevertreter. Patterson führte erstmals das standardisierte Verkaufsgespräch ein, indem er seine Vertreter das ganze Gespräch und besonders die Erwiderungen auf die immer wiederkehrenden Einwände wörtlich genau auswendig lernen ließ[10]). Schon 1891 hielt er die erste „Sales Convention" (Besprechungszusammenkunft der Reisevertreter) ab. Solche Zusammenkünfte sind seither eine wohl ausgebaute Einrichtung geworden in allen größeren amerikanischen und den meisten europäischen Aussenorganisationen. Im Jahre 1894 wurde der erste mehrtägige Kurs für Reisevertreter durchgeführt. Ebenso hat Patterson erstmals ein illustriertes „Sales Manual" (für die Reisevertreter), wie auch eine eigene Hauszeitschrift, „The N. C. R.", geschaffen, und, um die Liste vollständig zu machen, er war auch der erste, welcher das System der Verkaufsquoten einführte und als Ansporn für seine Reisevertreter Wettbewerbe veranstaltete.

Patterson trägt also mit vollem Recht den Titel: „Vater der systematischen Reisenden-Ausbildung". Er hat seine Grundideen zusammengefaßt in dem ausgezeichneten Schlagwort:

„Analize! Visualize! Dramatize!"

[10]) Dr. F. Bernet, Verkaufs-Schulung in Amerika und bei uns, S. 14.

Waren es bis nach dem Weltkrieg, auch in Amerika, nur einzelne und vorwiegend Großbetriebe, die der Personalbildung in ihrer Außenorganisation Aufmerksamkeit schenkten, so haben sich die Verkaufsleiter gleich nach dem Kriege in sehr intensiver Weise mit der Reisenden-Schulung befaßt. Die Absatzkrise 1920/21 half dazu wesentlich mit.

Bei der Organisation der Verkaufsschulung in den Einzelbetrieben wirkte die Ueberspannung des Taylor'schen Grundsatzes der Loslösung und Zentralisation einzelner Betriebsaufgaben oft hindernd. Die Aufgabe der Vertreter-Ausbildung wurde meist einer zentralisierten Abteilung, genannt „Training Department" oder „Educational Department", übertragen. Die Bestrebungen litten deshalb, wie diejenigen des Einzelhandels, anfänglich unter dem Widerstand der Reisevertreter, bezw. der Verkäufer, gegen jede schulmäßige Belehrung. Ebenso fehlte es an qualifizierten Kräften zur Durchführung der Verkaufsschulung. Die auftauchenden Schwierigkeiten und teilweise sogar völligen Mißerfolge wirkten bald ernüchternd. Als Folge der außerordentlich raschen Entwicklung des Schulwesens, im besondern des Aufblühens der Colleges, setzte sich langsam eine Unterscheidung durch zwischen „education" (Allgemeinbildung) und „training" im Sinne von „training for the job on the job" (Ausbildung an der Arbeit für eine bestimmte Berufsaufgabe)[11]. Eine entsprechende Arbeitsteilung folgte rasch[12].

Dank der engen Zusammenarbeit und des wohlorganisierten Erfahrungsaustausches in der 1922 gegründeten „National Personnel Association", der „American Management Association", die sich 1923 eine „Personnel Division" angliederte, und der „Taylor Society" können wir eine etwa seit 1924 im Vergleich zu andern Ländern überaus einheitliche Entwicklung feststellen: Die „Schulzimmermethoden" verschwanden mehr und mehr. Ausnahmen bilden einige große Firmen, welche zentralisierte Einführungskurse

[11]) Dr. James Greene, Organized Training for Business, S. 1.

[12]) Siehe z. B. W. J. Donald, Managing Director der American Management Association, Training in Business, Vortrag gehalten am International Congress on Commercial Education, Amsterdam 1929.

beibehielten, jedoch mehr, um durch persönlichen Kontakt der leitenden Beamten mit den neuen Reisevertretern die Einheitlichkeit und den „esprit de corps" in der Außen-Organisation zu fördern, als eigentliche Ausbildungszwecke zu verfolgen. Stark beeinflußt durch die Kreise, die sich mit der neu aufkommenden „Project Method of Teaching" beschäftigten (Dr. James, Dr. Stevenson und andere), entwickelte sich eine neue Strömung, die heute noch vorherrscht. Ihr Hauptgedanke läßt sich etwa folgendermaßen kurz zusammenfassen: Die genaue Untersuchung der tatsächlichen Arbeitsvorgänge bildet die Grundlage aller Bestrebungen zur Personal-Bildung. Die Ausbildung hat möglichst unter normalen Arbeitsbedingungen, sowie unter normalen Verhältnissen von Verantwortung und Kontrolle zu geschehen. Damit wird die Ausbildung prinzipiell eine Aufgabe der direkten Vorgesetzten, die Aufgabe der Personalschulung also dezentralisiert[13]).

Die aufkommende „Project Method of Teaching" gab der Entwicklung neuen Impuls, insbesondere deshalb, weil sie den für jede berufliche Fachbildung einzig möglichen Ausgangspunkt wählte, nämlich den tatsächlichen Arbeitsvorgang, der angelernt werden soll. Damit waren für den Umfang und Inhalt der Fachbildung feste Anhaltspunkte gewonnen. Da in allen diesen Fragen der Betriebsführung in Amerika ständig und in sehr gut organisierter Weise gearbeitet wird, dürfte es sich lohnen, die weitere Entwicklung zu verfolgen.

Es kann wohl behauptet werden, daß bis in die neueste Zeit hinein in Deutschland, wie in den andern mitteleuropäischen Staaten und England die durchschnittliche Bildung des Personals beim Verlassen der öffentlichen Schulen weit besser war, als in den von allen Rassen der Erde bevölkerten Großstädten Amerikas. Die Aufgabe der ersten amerikanischen Warenhausschulen, die Förderung der Allgemeinbildung,

[13]) W. J. Donald, Decentralized Employee Training, Handbook of Business Administration, New York 1931, herausgegeben von der American Management Association. S. 1240.

hatte die öffentliche Schule hier längst übernommen. Es ist deshalb nicht weiter verwunderlich, daß die Erkenntnis von der Notwendigkeit der besondern Berufsschulung in Europa eigentlich erst in der Nachkriegszeit, durch die sich schwieriger gestaltenden Absatzverhältnisse, in weiteste Kreise getragen wurde. Einzelne wenige Vorläufer bestätigen nur die Regel. Die Firma *Hermann Tietz* hat immerhin schon am 1. Oktober 1906 ihre erste Fachschule für Verkäuferinnen eröffnet. Es wurden zunächst 50 Lehrmädchen und Verkäuferinnen je drei Wochen von zwei nebenamtlichen Lehrkräften unterrichtet[14]).

Eine besondere Entwicklung der Verkaufsschulung ist im übrigen nicht zu verzeichnen, bis nach dem Kriege der erstaunliche Aufschwung der amerikanischen Wirtschaft eine sich zunächst nur vereinzelt geltend machende neue Bewegung auslöste. Gleichzeitig setzte, besonders in Deutschland, eine fast fieberhafte amerikanische Expansions- und Organisations-Tätigkeit ein. Es waren dementsprechend fast durchwegs amerikanische Zweigniederlassungen, die führend vorangingen und durch ihre Erfolge zur Nachahmung reizten. Dieses gilt mehr für die Organisation der Vertreterarbeit, als für diejenige des Einzelhandels[15]).

Versuche zur Zusammenfassung der bisher vereinzelten Bestrebungen unternahmen der 1926 gegründete Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) mit seiner Fachgruppe Verkaufswesen, sowie die 1928 dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI) angegliederte Fachgruppe Vertriebsingenieure. Letztere trat vor einigen Jahren besonders durch eine Wanderausstellung an die Oeffentlichkeit. Alle diese Bestrebungen sind also noch recht jung.

[14]) Karte, Die Personalerziehung in den Warenhäusern Hermann Tietz.

[15]) Für die Entwicklung der Personalbildungs-Bestrebungen im Einzelhandel von Bedeutung ist die Gründung des Kölner Einzelhandel-Institutes. Prof. Seyffert hat die „Errichtung eines Forschungs-Instituts für Kleinhandelsbetriebe" an der Universität Köln in einer Denkschrift bereits 1924 angeregt. Die Gründung gelang jedoch, wegen fehlender Mittel, erst Ende 1928, Rückwirkungen auf die Schulungsbestrebungen für Reise-Vertreter blieben selbstverständlich nicht aus. — Siehe: Schriften zur Einzelhandelsforschung, Heft 1, R. Seyffert, Das Kölner-Einzelhandels-Institut, Stuttgart 1929.

Ueber die Ansicht führender Kreise, die Fachbildung des Reisevertreters betreffend, können wir uns durch die Aeusserung eines deutschen Fabrikbesitzers ein Bild machen. 1928 führte *Dr. H. Schoening* in der Zeitschrift „Werkstatts-Technik" aus: „Unsere Verkäufer sind sich der psychologischen Wirkung ihrer Worte und ihres Verhaltens auf den Kunden gar nicht bewußt; sie machen einen Fehler über den andern, so daß der Kunde wirklich blind sein müßte, wenn er nicht sehr bald wüßte, daß er mit dem Verkäufer machen kann, was er will. Daß wir mit solchen Verkäufern gegenüber den sorgfältig geschulten und äußerst gewandt auftretenden Verkäufern des Auslandwettbewerbes (in dieser Branche heißt das praktisch gesprochen: der Amerikaner) auf dem Weltmarkt nicht bestehen können und trotz Gleichwertigkeit der Ware entweder ganz abfallen oder aber nie den erforderlichen Preis erzielen werden, ist ganz natürlich"[16]).

In Deutschland bestand schon zu Beginn der 20er Jahre eine umfangreiche Literatur über „Verkaufspsychologie" und allerhand Fragen des Absatzes, darunter leider viel amerikanischer Abklatsch. Auch die bekannte germanische Tendenz nach allzu großer Theoretisierung hat auf die Praktiker eher abstoßend gewirkt, sodaß die erhofften Wirkungen meist ausblieben. Eine bemerkenswerte Ausnahme bilden die Schriften von *Viktor Vogt*. Sein Werk „Verkaufspsychologie für reisende Kaufleute" (das sich allerdings stark an ein amerikanisches Vorbild anlehnt) war jahrelang das einzig Genießbare. Ebenso behandelt Vogt in „Absatzprobleme" die Fragen der Verkaufsleitung, worunter auch alle Probleme der Vertreterschulung fallen[17]).

Die Klagen über den Mangel an guten Reisevertretern sind trotz aller Bemühungen seit Beginn der neuen, vermehrten Absatzschwierigkeiten Ende 1929 wieder lauter geworden. In Vorträgen und Zeitschriften kann man immer wieder dasselbe hören

[16]) Zur Psychologie des Verkaufs, Werkstattstechnik, Heft 20, vom 15. Oktober 1928.

[17]) Viktor Vogt, „Verkaufspsychologie für reisende Kaufleute", 1926; neue Auflage: „Technik des Reiseverkaufs", Stuttgart 1931 und „Absatzprobleme" Stuttgart 1929.

und sehen. Trotzdem wird von denjenigen Personen, die allein Abhilfe schaffen können — und das sind die Verkaufsleiter — herzlich wenig unternommen. Die Ratlosigkeit ist, nicht nur in Deutschland, ein weit verbreitetes Uebel!

Neuestens (November 1932) hat Vogt in seiner Zeitschrift „Verkaufspraxis" den Vorschlag zur Gründung einer „Reisendenschule" gemacht. Der Grundgedanke ist begrüßenswert. Man sollte endlich einsehen, daß nicht irgend jemand zum Verkäufer „befördert" werden kann. Verkauf ist zu einem B e r u f geworden und setzt, wie jeder Beruf, eine gründliche B e r u f s b i l d u n g voraus.

Das nächste Ziel muß sein: 1. Die Achtung vor dem Verkäuferberuf nach Möglichkeit zu heben, 2. wirkliche Berufsverkäufer heranzubilden. In diesem Sinn kann ich mit Vogt völlig einig gehen, wenn ich im folgenden auch von der „Verkäuferschule" abrücken werde. Die neueren amerikanischen Bestrebungen haben in der deutschen Literatur noch fast gar keine Beachtung gefunden. Es zeigt sich dies insbesondere auch in der durch den Aufruf von Vogt hervorgerufenen Diskussion [18]). Immerhin werden von den Einsendern die schulmäßigen Methoden allgemein abgelehnt, jedoch ohne andere gangbare Wege zu weisen. Es scheint, daß man sich in Deutschland gegenwärtig in einer ähnlichen Sackgasse befindet, wie dies vor einigen Jahren in Amerika der Fall war.

Eines scheint festzustehen: die schulmäßigen Bestrebungen haben versagt, insbesondere deshalb, weil der praktisch-tätige Reisevertreter eine eher abstrakte Belehrung, die zudem oft von nicht in praktischer Reisetätigkeit stehenden Personen ausgeht (und das bedeutet, daß sich der Reisevertreter von vornherein negativ einstellt), einfach ablehnt. Daraus ergibt sich fast zwingend, daß eine positive Einstellung des Reisevertreters nur zu erreichen ist, wenn die Fachbildung von den tatsächlichen Arbeitsvorgängen ausgeht, und das hat zur Voraussetzung: Genaue Beobachtung und Untersuchung derselben [19]).

[18]) Siehe „Verkaufspraxis", Dezember 1932.

[19]) Ich hatte auch meinerseits Gelegenheit, in der erwähnten Diskussion auf diese besonderen Verhältnisse hinzuweisen. Siehe „Verkaufspraxis", Dezember 1932.

England, das konservativste Land der Erde, mußte eigentliche wirtschaftliche Erschütterungen erleben, bis die Absatzfragen die ihr zukommende Aufmerksamkeit fanden. Das ist einigermaßen verwunderlich, da England mit Amerika, vor allem durch die Gemeinsamkeit der Sprache, mehr verbunden ist, als irgend ein anderes europäisches Land. Neben der konservativen Gesinnung der Engländer kann wohl der ausgedehnte Exporthandel als Hinderungsgrund angeführt werden, ist es doch unendlich viel schwieriger, in einer über die ganze Erde zerstreuten und meist vom Zentralsitz gar nicht abhängigen Großhändler-Organisation bildend zu wirken, als die Reisevertreter einer einheitlich gestalteten, auf den „home market" beschränkten Absatz-Organisation zu schulen.

Auch in England waren es amerikanische Firmen, die führend vorangingen. Die Großzahl der englischen Firmen verhielt sich lange, vielleicht allzu lange, passiv. Bis in die zweite Hälfte der 20er Jahre wurde auch von offizieller Seite nichts unternommen. Erst als der Charakter der englischen Krise als Dauerkrise erkannt war, begann man sich zu regen. Recht typisch für England ist, daß eigentlich erst der *Prince of Wales* der „salesmanship" zu Popularität verholfen hat. Er betonte in vielen Ansprachen, insbesondere in seiner Rede zur Eröffnung der Reichsausstellung in Wembley die Bedeutung der Verkaufskunst für den gesamten Handel Englands. Der Prinz ist nach seiner Südamerika-Reise in der Kaufmannswelt geradezu zum Symbol geworden, nennt man ihn doch heute allgemein „The Royal Salesman"!

Am 13. Oktober 1928 hat die damalige Regierung ein besonderes „Committee on Education for Salesmanship" (Kommission zum Studium der Verkaufsschulung) unter dem Vorsitz von *Sir Francis Goodenough* ernannt mit der Aufgabe: „To consider the problem of Education for Salesmanship, and to make any recommendations for action that, following such consideration, may appear desirable for the promotion by means of education of greater efficiency in the marketing of British goods and services, at home and overseas." (Das Problem der Verkaufsschulung zu studieren und irgendwelche Vorschläge zu

machen, die geeignet erscheinen, durch Unterstützung von Schulungsbestrebungen den Absatz britischer Waren und Dienstleistungen in England und den überseeischen Ländern zu fördern.)

Ein erster Zwischenbericht erschien 1929: „Marketing Overseas"; ein zweiter 1930: „Modern Languages". Der Schlußbericht folgte im Juli 1931 [20]). In letzterem findet sich eine ausgezeichnete Darstellung aller Bestrebungen der öffentlichen Schulen zur Heranbildung eines gut vorbereiteten Nachwuchses. Der Bericht gibt jedoch ganz offen zu, daß sowohl von den Handelsschulen, wie von Einzelfirmen und Verbänden bisher für die besondere Fachbildung der Verkäufer herzlich wenig getan wurde. Es mag an dieser Stelle interessieren, daß besonders im Schlußbericht die Bedeutung der ständigen Beobachtung des tatsächlichen Arbeitsvorganges mehrfach betont wird [21]).

Neben dieser Aufklärungsarbeit von offizieller Seite verdankt England die Verbreitung gesunder Anschauungen über Verkaufsfragen der Tätigkeit von *Herbert N. Casson* und *William A. Fern.* Ersterer ist Herausgeber des „Efficiency Magazine" und unerschöpflicher Schriftsteller, erscheint doch fast jeden Monat ein neues Buch von ihm! Seine Bücher sind bereits in hunderttausenden von Exemplaren überall verbreitet. Dr. Fern gibt die Zeitschrift „Modern Salesmanship" heraus und ist im übrigen in ähnlicher Weise tätig wie Casson.

Von den übrigen Ländern Europas, auch von Frankreich, ist wenig Besonderes zu berichten. Die Entwicklung spielt sich in den großen Linien ähnlich wie in Deutschland ab. Amerikanische Firmen gehen voran, die europäischen folgen zögernd oder gar nicht.

Auch die Entwicklung in der Schweiz weist wenig Besonderheiten auf. Die ersten Bestrebungen im Einzelhandel gingen vom Schweizerischen Konsumverein aus, der seit Jahrzehnten eine gut ausgebaute Schule für Verkäuferinnen und Filialleiterinnen besitzt. Viele Detaillistenverbände sind durch Veranstaltung von Kursen gefolgt. In neuester Zeit haben auch

[20]) Final Report of the Committee on Education for Salesmanship, London 1931.
[21]) a. a. O., z. B. S. 108.

einige schweizerische Warenhäuser eigene Schulen für ihr Verkaufspersonal eingerichtet.

Die Bestrebungen zur Fachbildung der Reisevertreter gehen sowohl von Verbänden wie von Einzelfirmen aus. Der Schweizerische Kaufmännische Verein hat in verschiedenen Städten, so besonders in Zürich, Kurse für Reisevertreter veranstaltet. Der Verband Reisender Kaufleute trat durch besondere Kurse für Auslandreisende, später auch durch allgemeine Bildungskurse für Reisende, hervor, die gewöhnlich in Verbindung mit der schweizerischen Mustermesse in Basel durchgeführt wurden. Ueber die Bemühungen von Einzelfirmen zur Förderung der Fachbildung ihrer Reisevertreter ist leider ebenfalls nicht viel Erfreuliches zu berichten. Auch in unserem Lande weisen fast nur amerikanische Zweigniederlassungen ein höheren Ansprüchen genügendes Ausbildungsprogramm auf, so vor allem die National Cash Register Co., die, wie überall, der Vertreterschulung ganz besondere Aufmerksamkeit schenkt. Eine weitere erfreuliche Ausnahme bilden einige Firmen der Großmaschinenbranche[22]). Im Großen und Ganzen beschränkt man sich auch in den sogenannten fortschrittlichen Betrieben auf vereinzelte Vorträge an Zusammenkünften der Reisevertreter. Das eigentliche Anlernen der neuen Reisevertreter überläßt man mehr oder weniger vertrauensvoll dem Schicksal. Eine Aufzählung von Firmen, die sich mit der Fachbildung ihrer Reisevertreter befassen, dürfte hier nicht von Interesse sein. Bei der Beurteilung schweizerischer Verhältnisse ist nicht zu vergessen, daß verglichen mit anderen Ländern, kleine und mittelgroße Betriebe stärker vertreten sind. Diese Tatsache erklärt einerseits, warum richtig durchorganisierte Schulungsmaßnahmen selten sind, und läßt anderseits wohl den Schluß zu, daß es wegen des besseren Kontakts von Zentralsitz und Außenorgan um das Wissen und Können unserer Reisevertreter doch nicht so schlimm bestellt ist. Schwieriger gestalten sich, wie in England, gerade gegenwärtig die Verhältnisse für die Export-

[22]) Funktion und Ausbildung des Verkaufsingenieurs, von E. Lavater, Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, Nr. 46, vom 17. November 1928.

industrie. Wären unsere Vertreter in allen Teilen der Welt wirklich geschulte Verkaufsfachleute, so könnte wohl noch manche Exportmöglichkeit besser ausgenützt werden. Hier kann ich mich dem Wunsch von Lavater voll und ganz anschließen: Die draußen arbeitenden Verkäufer sollen selber den Stempel tragen, der unsere schweizerischen Industrien kennzeichnet - Qualität.

II. Umfang und Ziel der Fachbildung in der Außenorganisation.

„Gegenüber der Kernwissenschaft aller Schulung oder Anlernung - der Pädagogik - ist die Wirtschaftswissenschaft und ihre Psychologie in anderer Lage. Behandelt die Pädagogik das Schulen des Menschen um des Lernens selbst willen, richtet sie sich letzten Endes nach kulturbedingten Bildungsidealen, so kann die Wirtschaftspsychologie damit nicht viel beginnen. Ihr Ziel ist nur die Prosperität aller Verfahren, die zu irgend einem Sonderfall in Beziehung treten, und wenn das Schulen und Anlernen der Menschen als wirtschaftspsychologische Aufgabe erfaßt wird, so handelt es sich kaum oder erst in allerletzter Linie darum, Bildung oder Kultur zu fördern. . . . Praktisch handelt es sich jedoch immer um die nüchterne Alltagsfrage, jedermann in vorteilhafter Form an die betreffende Arbeit zu bringen und ihn durch Anlernung wie Schulung so zu fördern, daß er möglichst bald hochwertige Arbeitsleistungen ergibt, um dabei ein nützliches Hilfsmittel für das Unternehmen und zugleich ein gut verdienender Arbeitnehmer zu werden." Weiter unten: „Darüber, ob ein derartiger Nutzstandpunkt richtig oder sittlich sei, haben wir uns hier nicht zu unterhalten"[23]).

Diese Ausführungen von *Giese* stellen das Problem der Fachbildung in ihren richtigen Zweckzusammenhang mit dem Ziel des Wirtschaftens, der Erzielung einer möglichst großen positiven

[23]) Giese, Methoden der Wirtschaftspsychologie, Berlin 1927, S. 169.

Spannung zwischen Aufwand und Ertrag. Für die Abgrenzung des Umfanges der Fachbildung bedeutet dies, daß von vorneherein alle nicht auf die Vergrößerung dieser Spannung gerichteten Maßnahmen außer Betracht fallen müssen.

Wir haben uns im folgenden nur mit dem Problem der Fachbildung in der Außenorganisation zu befaßen. Unter einer Außenorganisation verstehen wir die Gesamtheit der Einrichtungen und Maßnahmen zum Zwecke des Vertriebes durch Reisevertreter.

Mit diesen beiden Einschränkungen haben wir bereits den Umfang der Fachbildung prinzipiell abgegrenzt. Die Fachbildung hat sich demnach mit den dem Reisevertreter zugeteilten beruflichen Aufgaben, mit andern Worten mit der beruflichen Tätigkeit des Reisevertreters, zu befassen.

Eine derartige allgemeine Beschreibung kann natürlich in concreto zu sehr verschiedenen Abgrenzungen führen. Es scheint deshalb nötig, den Umfang der Fachbildung nach sachlichen Gesichtspunkten noch etwas näher zu untersuchen. Wir können unterscheiden:

1. Allgemeine Schulung.

   Darunter fallen die allgemein bildenden Fächer, wie etwa Beherrschung der Muttersprache, Unterricht in Fremdsprachen, Rechnen und Aehnliches. Besonders in angelsächsischen Ländern werden unter „training for salesmanship" (Verkaufsschulung) auch diese allgemein bildenden Fächer eingeschlossen[24]).

2. Kaufmännische Schulung.

   a) Allgemeine: Korrespondenz, Buchführung, Organisationsmethoden etc.

[24]) Siehe z. B. Lord Eustace Percy, British Chamber of Commerce, Paris Bulletin Nr. 315, S. 9: „Salesmanship covers the whole field of higher education" (Die Verkaufskunst — als Ziel der Verkaufsschulung — umfaßt das ganze Gebiet der höheren Bildung).

b) Besondere Schulung als Vorbereitung für die Verkaufstätigkeit (Fachbildung im weitern Sinn).

aa) Allgemein: Warenkunde, Grundsätze der Verkaufskunst usw.

bb) Besondere Schulung für Außenorganisationen mit gleichartiger Ware, gleichartigem Kundenkreis und Absatzweg. (Fachbildung im engern Sinn: Anlernen.)

Die Fachbildung in der Außenorganisation ist also zunächst in den wirtschaftlichen Zweckzusammenhang des Betriebes einzuordnen. Dadurch gewinnen wir eine positive Umgrenzung ihres Umfanges. Daneben ist aber auch eine sachliche Einordnung möglich. Die Verschiedenheit dieser beiden Einteilungsgründe muß natürlich rein logisch zu gewissen Unebenheiten führen. Eine praktisch vorzunehmende Abgrenzung des Stoffgebietes, unter Beobachtung der beiden Gesichtspunkte, ergibt jedoch kaum besondere Schwierigkeiten.

Das Ziel der Fachbildung, vom Standpunkt des Betriebes aus gesehen, ist dasjenige des Wirtschaftens überhaupt, die Erzielung einer möglichst großen positiven Spannung. Damit haben wir ein Kriterium zur Beurteilung aller Maßnahmen, sowohl gesamthaft als auch im Einzelnen, erhalten. Ein solches ist gegeben im Verhältnis der durch die getroffenen Maßnahmen verursachten Kosten einerseits und nach dem durch diese besonderen Maßnahmen erreichten Erträge anderseits. Das Ziel ist also kein „absolutes", sondern ein „relatives". Daraus ergeben sich offenbar auch bestimmte Grenzen. Da wo der Ertrag gerade noch die Kosten zu decken vermag, ist die obere „Bildungsgrenze" erreicht. Diese obere Grenze ist von Organisation zu Organisation und innerhalb einer solchen von Mensch zu Mensch verschieden. Ihre Festsetzung ist natürlich Ermessensfrage, da sie entweder gar nicht oder doch nur in sehr grober Weise berechnet werden kann.

III. Die Faktoren.

Die Erreichung des Zieles der Fachbildung ist von bestimmten Faktoren abhängig, die einerseits durch die beteiligten Subjekte, anderseits durch das zu Vermittelnde, den Inhalt der Fachbildung, gegeben sind. Erstere nennen wir subjektive, letztere objektive Faktoren.

A. Die subjektiven Faktoren.

An der Fachbildung aktiv beteiligt sind insbesondere die mit der Durchführung der einzelnen Maßnahmen betrauten Personen. Dabei ist nicht nur an die eigentlichen Instruktoren zu denken, sondern auch an alle Vorgesetzten des Reisevertreters, die die Fachbildung in irgend einer Weise beeinflussen. Passiv beteiligt ist der Reisevertreter.

1. Die Sicherung der Zusammenarbeit aller aktiv Beteiligten.

Ein erfahrener amerikanischer Verkaufsleiter äußerte sich dem Verfasser gegenüber einmal ungefähr folgendermaßen: „Wenn die Bestrebungen zur Schulung von Vertretern zu keinem Erfolg führen, so liegt es fast immer daran, daß die einzelnen ausschlaggebenden Personen nicht zusammenwirken. Insbesondere fehlt oft die Zusammenarbeit zwischen der Ausbildungsabteilung am Zentralsitz und den Filialleitern. Unter äußerem Zwange nimmt der Vertreter an einem gut organisierten Kurse teil, um dann vom Filialleiter bei seiner Rückkehr mit folgenden Worten empfangen zu werden: „Well, I guess you are fed up with these dam theories. You'd better forget all about it and start to work . . . ." (Nun haben Sie wohl bis zum Halse hinauf genug von diesen verdammten Theorien. Vergessen Sie alles so schnell als möglich und fangen Sie an zu arbeiten . . . .).

Obiges Beispiel schildert treffend eine Schwierigkeit, die besonders in größern Organisationen oft genug außer Acht gelassen

wird. Alle Organe einer Außenorganisation, mit denen der Reisevertreter in Berührung kommt, insbesondere alle Vorgesetzten des Reisevertreters, müssen die Bedeutung der Fachbildung voll anerkennen. Dies ist selbstverständliche Voraussetzung für den Erfolg. Durch ständige Propaganda, durch Mitteilungen über besondere Erfolge und Aufklärung über getroffene und zu treffende Maßnahmen ist dafür Sorge zu tragen. Auch das „Abhören" der mehr oder weniger wertvollen Meinungsäußerungen darf nicht unterschätzt werden. Man kann hier eben nicht auf dem im Staate üblichen „Verordnungswege" vorgehen, sondern muß durch Ueberzeugung wirken.

2. Die richtige Auswahl der Reisevertreter[25]).

Die Frage nach der Bedeutung der Personalauswahl ist auch heute noch ziemlich umstritten. Es stehen sich zwei extreme Auffassungen gegenüber. Die eine glaubt den Erfolg eines Reisevertreters ausschließlich von seinen angeborenen Fähigkeiten abhängig. Diese Auffassung war zeitweise besonders in den angelsächsischen Ländern stark verbreitet. Sie kommt in dem noch heute viel gebrauchten Slogan „A salesman is born, not made" deutlich zum Ausdruck[26]). Demgegenüber vertritt eine neuere Richtung der Psychotechnik die Auffassung, daß die Fähigkeiten dem Menschen keine bestimmten Grenzen setzen, sondern daß sie im Gegenteil unbegrenzt übbar seien. Es ist immerhin unbestritten, daß Arbeitseignung und Arbeitsleistung des Menschen untrennbar miteinander verbunden sind. Für die Arbeitseignung maßgebend sind Gefühls- und Willens-Veranlagungen, eine Reihe tief in der Kindheit wurzelnder Gewohnheiten, besonders jedoch die angeborenen seelischen Fähigkeiten. Die seelischen Fähigkeiten sind die bleibenden Grundlagen für die verschiedenen psycho-physischen Leistungen, für das gesamte Erleben und die in der Hauptsache als Arbeitsleistungen interessierenden Reak-

[25]) Siehe auch C. Gasser „Die Auswahl von Handelsreisenden", Schweiz. Arbeitgeberzeitung, Jahrgang 1929, Nr. 42.

[26]) Dazu siehe z. B.: Final Report of the Committee on Education for Salesmanship, London 1931, S. 7.

tionen. „Fähigkeiten sind individuelle Möglichkeiten, eine psychophysische Leistung zu vollbringen“ [27]).

Damit haben wir — bereits durch obiges Zitat — zwei umstrittene Fragen der Psychologen und Psycho-Techniker, von denen die Beurteilung der Bedeutung der Personalauswahl in starkem Maße abhängt, angeschnitten:

a) Besteht die Möglichkeit, Fähigkeiten durch Uebung zu beeinflussen? [28])

Darauf geben uns die Psychotechniker keine einheitliche Antwort. Giese bekämpft mit Energie die „unglückselige Behauptung von seiten der Ingenieure, daß man Fähigkeitsschulung erreichen könnte“ [29]). Friedrich vertritt den gegenteiligen Standpunkt [30]).

Auf jeden Fall können hier keine noch so langen theoretischen Erwägungen, sondern nur experimentelle Untersuchungen zu einem brauchbaren Resultate führen. Diese Untersuchungen fehlen bis heute noch fast völlig, worauf eine ganze Anzahl Psychotechniker selbst aufmerksam macht [31]).

Die Schwierigkeit für experimentelle Untersuchungen besteht darin, daß eine Fähigkeit als solche experimentell nicht gemessen werden kann. Erfolgt eine Messung, so ist es immer die Fertigkeit, welche gemessen wird.

Eine experimentelle Untersuchung müßte also danach trachten, daß die Resultate

---

[27]) Giese, Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, S. 1743.

[28]) Zur vorläufigen Klärung sei hier eine Zusammenstellung der in diesem Zusammenhang wichtigsten drei Begriffe (nach Meumann) gegeben:

Fähigkeit = etwas Veranlagtes; Voraussetzung jeder Leistung; Leistungsdisposition.

Uebung = Vorgang des Einübens.

Fertigkeit = Resultat der Uebung; erworbene Leichtigkeit in der Ausübung eines bestimmten Arbeitsvorganges.

Siehe E. Meumann, Intelligenz und Wille, Leipzig 1925, S. 42 ff.

[29]) Giese, Methoden der Wirtschaftspsychologie, S. 195.

[30]) Friedrich, u. a. „Fähigkeitsschulung“, Zeitschrift des Vereins deutscher Ingenieure, 1924.

[31]) Siehe u. a. Weber, Praktische Psychologie des Wirtschaftslebens, S. 168, 317, 321.

1. keinerlei Uebungsfortschritte aufweisen, d. h. daß die Wiederholung keinen Einfluß auf das Resultat ausübt;
2. keine oder nur kleine Schwankungen aufweisen, d. h., daß Einflüsse, wie Müdigkeit, Laune etc. wenig Aenderungen verursachen.

Sind obige zwei Bedingungen erfüllt, so haben wir mit der Feststellung der Fertigkeit zugleich die zu messende Fähigkeit möglichst rein erfaßt.

Einen interessanten Versuch in diesem Sinne bedeuten die Untersuchungen von *Tanner*[32]. Tanner stellt an einem besonderen, selbstkonstruierten Apparat die Widerstandsempfindung als Ausdruck einer Elementar-Fähigkeit fest und vergleicht sie mit der Leichtigkeit im Erlernen des Flachfeilens, der Uebung einer Fertigkeit, welche die Widerstandsempfindung als wichtigste Fähigkeit vorauszusetzen schien. Er gelangt tatsächlich zum Schlusse, daß „mit zunehmender psychologischer Exaktheit der Forschung die Korrelationen zwischen Entwicklungsgrad der Widerstandsempfindungen und Leichtigkeit der Erlernung des Flachfeilens immer besser werden". Die Möglichkeit der Fähigkeits-Uebung scheint, wenigstens für diesen speziellen Fall, verneint werden zu müssen. Tanner glaubt schließen zu dürfen, „daß ein Mindestmaß von berufswichtigen elementaren Fähigkeiten als Vorbedingung für den Erfolg von Haus aus da sein muß".

b) Wie weit lassen sich mangelnde Fähigkeiten durch Uebung besonderer Fertigkeiten ausgleichen?

Zu dieser Frage bestehen keine verwertbaren Untersuchungen, wie überhaupt die Arbeitspsychologie noch große Lücken aufweist. Immerhin sind allgemeine Tatsachen bekannt, die unsere Frage grundsätzlich zu bejahen scheinen. Beim Blinden entwickeln sich Gehör und Tastsinn in außerordentlichem Maße (Fähigkeits- oder Fertigkeitsschulung?). Auch eigene Beobachtungen in der von mir geleiteten Außenorganisation zeigen, daß unter dem Zwange der Arbeit der Nachteil einer mangelnden Fähigkeit durch besonders entwickelte Fertigkeiten wenigstens teilweise kompensiert

[32] Dr. Paul A. Tanner, Ueber Widerstandsempfindung beim Flachfeilen. Zürich 1931.

wird. Rein theoretisch betrachtet würde die obere Grenze dieser „Kompensation" von der der kompensierenden Fertigkeit zugrunde liegenden Fähigkeit abhangen. Die experimentelle Bestimmung dieser obern Grenze ist für die für uns wichtigen Fertigkeiten ausgeschlossen.

Wir können beim heutigen Stande der Forschung mit einiger Sicherheit schließen, daß die angeborenen Fähigkeiten für die Arbeitsleistung von gewisser Bedeutung sind. Eine sorgfältige Personalauswahl ist schon damit verlangt. Ihre Bedeutung wird jedoch vor allem deshalb erhöht, weil sich der Reisevertreter im Zeitpunkt seines Eintrittes eine Unmasse von Gewohnheiten, die seine Tätigkeit beinflussen, bereits angeeignet hat.

Ohne Beachtung einer richtigen Personalauswahl müßte sich die Fachbildung deshalb unwirtschaftlich gestalten. Diese Tatsache ist nicht zu übersehen.

Aber auch wenn der gegenteilige Standpunkt vertreten, die Personalauswahl also ganz einseitig betont wird, wäre zu bedenken, daß die Zahl der „geborenen Verkäufer" den großen Bedarf der Praxis an Personen, die im Verkaufe tätig sein sollen, bei weitem nicht zu decken vermöchte. Wir müssen deshalb notwendigerweise darnach trachten, durch die Fachbildung da einzugreifen, wo das durch äußere Umstände Gegebene nicht genügen kann. Man darf also weder die Bedeutung der Fähigkeiten und damit der Auswahl, noch den Einfluß der Fachbildung einseitig überschätzen. Bei gegebenen Voraussetzungen der Praxis sind beide wichtig und vermögen die Wirtschaftlichkeit der Arbeit wesentlich zu beeinflussen. Richtige Fähigkeiten einerseits und genügende Berufskenntnisse und Fertigkeiten anderseits sind Voraussetzungen für den vollen Arbeitserfolg.

B. Die objektiven Faktoren.

Aus der Bestimmung des Umfanges der Fachbildung ergibt sich logischerweise die Frage nach ihrem Inhalt. Allgemein können wir feststellen, daß die Fachbildung in der Außenorganisation, wie überhaupt jede Berufsbildung, bestimmte Kenntnisse

(Berufskenntnisse) und bestimmte Fertigkeiten (Berufsfertigkeiten) zu vermitteln hat. Wir verstehen also unter Fachbildung den Prozeß der Erwerbung bestimmter Kenntnisse und den Prozeß des Einübens bestimmter Fertigkeiten.

Unter die Berufskenntnisse fallen hier vor allem die Warenkunde und die Geschichte und Organisation der eigenen Firma. Unter Fertigkeit verstehen wir „die durch Uebung erworbene Leichtigkeit in der Ausübung einer bestimmten Tätigkeit“[33]), oder anders gesagt: „Die erworbene Leichtigkeit in der Ausübung eines bestimmten Vorstellens oder Tuns, die durch eine oder mehrere von Natur vorhandene Fähigkeiten und durch Uebung zustande gekommen ist“[34]). Die Frage, welche Fertigkeiten als Berufsfertigkeiten gelten können und also anzulernen sind, ist sehr umstritten. Es wird die Aufgabe einer besonderen Untersuchung sein, hier größere Klarheit zu schaffen.

Es ist unzweifelhaft der größte Mangel aller Bestrebungen der Fachbildung in der Außenorganisation, daß über den Inhalt des zu Vermittelnden keine Klarheit besteht. Mit andern Worten: Es fehlt den maßgebenden Organen meist das genaue Wissen um die für den Reisevertreter nötigen Kenntnisse und um die Einzelheiten seiner Arbeitsverrichtungen.

Eine genaue Untersuchung der für die Tätigkeit des Reisevertreters nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten bildet die Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung jedes Anlernens. Diese Versuche nennen wir Arbeitsstudien. Den mit wissenschaftlicher Betriebsführung Vertrauten galt die systematische Analyse für die Lösung innerbetrieblicher Fragen längst als Selbstverständlichkeit. Für die Untersuchung des Arbeitsvorganges in der Fertigung haben sich seit längerer Zeit bis in Einzelheiten durchdachte Verfahren heraus-

[33]) Giese. Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, S. 1815.

[34]) Carrard, „Zur Psychologie des Anlernens und Einübens im Wirtschaftsleben“, Zürich 1927, S. 29.

gebildet. Diese geben uns, auch für die Untersuchung der Arbeitsvorgänge in der Außenorganisation, reiche Anhaltspunkte. Eine kurze Darstellung ist deshalb unumgänglich.

1. Wegleitende Versuche auf dem Gebiete der Fertigung.

Es ist das große Verdienst *Frederick Winslow Taylors*, der ingenieurtechnischen Seite der analysierenden Betrachtungsweise Eingang verschafft zu haben. Taylor schuf damit eine der Grundlagen der überraschend großen Erfolge vieler amerikanischen Großbetriebe. Gegen Ende des Weltkrieges, insbesondere aber kurz nach Abschluß desselben, machte sich auch in Europa eine starke Tendenz nach neuer Erforschung und Verbesserung der Fertigungsverfahren geltend. Der Erfolg amerikanischer Betriebe ist nicht ohne Einfluß geblieben. Unter der Führung Deutschlands, wo schon 1918 der „Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung" gegründet wurde, setzte die in der Folge so viel umstrittene Rationalisierung ein. Neben der Vereinheitlichung wurden große Arbeiten aus dem Gebiete der wissenschaftlichen Betriebsführung erfolgreich durchgeführt.

Ursprünglich konzentrierte sich das Interesse der sogenannten wissenschaftlichen Betriebsführung in der Hauptsache auf die zur Verwendung kommenden Stoffe und Maschinen, die mit allen Mitteln der Wissenschaft und Erfahrung auf technische Brauchbarkeit untersucht wurden. Auch die technische Verarbeitung der Stoffe und die Behandlung der Maschinen wurde geregelt. Die menschliche Tätigkeit für die Verrichtung der Arbeit hatte sich den Anforderungen der Maschine unterzuordnen.

Die häufige Enttäuschung hochgespannter Erwartungen oder gar krasse Fehlschläge machten jedoch bald auf die unumgängliche Notwendigkeit von exakten Untersuchungen auch der menschlichen Arbeitsverrichtungen aufmerksam. Dabei griff man auf die von den Amerikanern geleisteten Vorarbeiten zurück.

Die europäische Entwicklung nahm ihren Ausgang von den amerikanischen Zeit- und Bewegungsstudien, deren Anfänge bis auf das Jahr 1885 zurückgehen. Taylor ist als der Urheber des Zeitstudienverfahrens, wie wir es heute

kennen, anzusehen. Es handelt sich bei Taylor in erster Linie um die Bestimmung des richtigen Arbeitspensums als Grundlage richtiger Entlöhnungsweise. Seine Hauptgedanken, die zuerst durch die grundlegende Schrift „Shop Management"[35]) weiteren Kreisen bekannt wurden, ergänzte und vervollständigte er in dem im Dezember 1912 an der Jahresversammlung der American Society of Mechanical Engineers gehaltenen Vortrage. Die damals erläuterten Grundsätze sind in übertragenem Sinne auch für die Außenorganisation gültig und so wichtig, daß ich sie ausführlich wiedergeben möchte. Manche Einzelheiten beziehen sich natürlich nur auf die Werkstättenarbeit[36]).

„‚Zeitstudium' ist das eine Element wissenschaftlicher Betriebsführung, das vor allem die Uebertragung von Geschicklichkeit von der Leitung auf die Arbeiter ermöglicht. Das Wesen des Zeitstudiums wird indessen nicht völlig verstanden. Es ist daher von Wichtigkeit, es klar und deutlich zu definieren. Das Zeitstudium besteht aus zwei großen Abschnitten, aus analytischer und synthetischer Arbeit.

Die analytische Arbeit der Zeitstudie ist folgende:

a) Die Arbeit des Ausführenden in einfache Elementarbewegungen zu unterteilen.
b) Alle überflüssigen Bewegungen sind auszusuchen und auszuschalten.
c) Die Art und Weise, wie mehrere geschickte Arbeiter jede Elementarbewegung ausführen, ist nacheinander zu ermitteln, und mit Hilfe der Stoppuhr ist das in dem betreffenden Gewerbe bekannte, schnellste und beste Verfahren zur Verrichtung jeder dieser Elementarbewegungen festzustellen.
d) Jede Elementarbewegung ist zusammen mit der entsprechenden Zeitangabe zu beschreiben und so zu klassifizieren, daß sie zu jeder Zeit schnell wieder aufzufinden ist.

[35]) F. W. Taylor, Shop Management, 1. Auflage 1903, deutsche Uebersetzung: Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten, von A. Walliels.

[36]) Deutsche Uebersetzung aus Giese, Handbuch der Arbeitswissenschaft, S. 235.

e) Der Zuschlag, der auf die tatsächliche Arbeitszeit eines guten Arbeiters zugeschlagen werden muß, um unvermeidbare Verzögerungen, Unterbrechungen, kleinere Betriebsstörungen usw. auszugleichen, muß studiert und festgestellt werden.

f) Der Zuschlag, der die Neuheit einer Arbeit für einen guten Arbeiter während der ersten Male, die er sie ausführt, in Betracht zieht, ist zu untersuchen und festzulegen.

g) Der Zeitzuschlag, der für Erholung und für die zur Ueberwindung körperlicher Müdigkeit notwendigen Pausen zu gewähren ist, muß untersucht und festgehalten werden.

Die synthetische Arbeit der Zeitstudie ist folgende:

h) Solche Kombinationen von Elementarbewegungen, die oft in gleicher Reihenfolge in dem betreffenden Gewerbe angewandt werden, sind in verschiedene Gruppen zusammenzufassen und so niederzulegen und zu klassifizieren, daß sie jederzeit schnell aufgefunden werden können.

i) An Hand dieser Nachweise wird es verhältnismäßig leicht sein, die geeignete Reihe von Bewegungen auszuwählen, die ein Arbeiter bei der Herstellung irgend eines besonderen Gegenstandes verwenden sollte; durch die Zusammenzählung der Zeiten dieser Bewegungen und durch Hinzufügen der entsprechenden Zuschläge muß es möglich sein, die zur Verrichtung fast jeder Arbeit erforderliche Zeit festzustellen.

k) Die Zerlegung einer Arbeit in ihre Elemente erfaßt fast immer die Tatsache, daß die Arbeitsverhältnisse und Bedingungen mangelhaft sind; z. B. es zeigt sich hierbei, daß ungeeignete Werkzeuge gebraucht werden, daß die in Verbindung mit der Arbeit benutzten Maschinen vervollkommnet werden müssen, daß die gesundheitlichen Verhältnisse schlecht sind usw., und die so erworbenen Kenntnisse führen oft zu einer auf besonders hoher Stufe stehenden synthetischen Arbeit, zur Normung der Werkzeuge und Arbeitsbedingungen, zur Erfindung von besseren Verfahren und Maschinen".

Dies ist die klarste, mir bekannte Darstellung des Zweckes der Zeitstudien für die Fertigungsarbeit.

In manchmal allzusehr betontem Gegensatze zu Taylor entwickelte *Frank B. Gilbreth* das Verfahren des sogenannten Bewegungsstudiums. Darunter verstehen wir „das Verfahren zur Ausschaltung aller Zeit- und Kraftvergeudung sowie aller unnötigen Ermüdung, die sich aus unnötigen, falsch angewandten und ungeeigneten Bewegungen ergeben“[37]). Legt Taylor mehr Gewicht auf die Ermittlung der zur Ausführung einer Arbeit gebrauchten Zeit und damit auf die Festsetzung des Arbeitspensums, so ist Gilbreth die richtige Arbeitsbewegung wichtiger. Die Auseinandersetzungen dieser beiden „Richtungen“ sind bei der Aehnlichkeit der Ausgangspunkte und Gedankengänge nicht recht verständlich.

In starker Anlehnung an die geschilderten Verfahren Taylors und Gilbreths wurden in Deutschland durch den „Unterausschuß für Maschinen- und Handarbeit“ beim „Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung“ (AWF) erste Grundlagen geschaffen. Da sich allgemein großes Interesse für diese Bestrebungen zeigte, schuf der „Gesamtverband deutscher Metall-Industrieller“ und die „Arbeitsgemeinschaft deutscher Betriebsingenieure“ (ADB) 1924 eine gemeinsame Organisation, den „Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung“ (Refa). Der Refa hat ein reiches Material gesammelt und durch zahlreiche Veröffentlichungen zugänglich gemacht[38]).

Die Veranstaltung von Lehrkursen durch den Refa in einer großen Zahl deutscher Städte hat eine Unsumme betriebswirtschaftlicher Kenntnisse in die Betriebe hineingetragen. Damit hat der Refa auch eine soziale Aufgabe erfüllt, da durch die objektive Zeitermittlung „das vordem vielfach übliche Aushandeln des Akkordes zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft vermieden und eine Quelle mancher Mißhelligkeiten und Störungen verstopft“ wurde[39]).

[37]) Handbuch der Arbeitswissenschaft, S. 250.

[38]) Eine Liste sämtlicher Veröffentlichungen kann bezogen werden beim Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung (Refa), Berlin NW 7, Friedr.-Ebert-Str. 27. Die beste zusammenfassende Darstellung findet sich im sog. Refa-Buch. Die neueste Ausgabe des Refa-Buches konnte in dieser Arbeit nicht mehr berücksichtigt werden.

[39]) Refa-Buch, S. 7.

Der Refa unterscheidet eine sachliche Gliederung, die er Arbeitsgliederung nennt, und eine Gliederung nach der für bestimmte Arbeitsverrichtungen gebrauchten Zeit und nennt diese Zeitgliederung.

Der Refa gibt für die sachliche Gliederung (Arbeitsgliederung) der Fertigungsarbeit folgende Einteilung (der Leser beachte den additiven Charakter der Begriffsbestimmung):

Griffelement: Kleinster meßbarer Teil einer Arbeitsverrichtung zum Zwecke der Fertigung oder deren Vorbereitung, bestehend aus einer abgeschlossenen Bewegung.

Griff: Abgeschlossene Betätigung eines Arbeiters zum Zwecke der Fertigung oder deren Vorbereitung bestehend aus Griffelementen einer Arbeitsverrichtung.

Arbeitsstufe: Abschnitt einer Arbeitsverrichtung zum Zwecke der Fertigung, ausgeführt an einem Arbeitsplatz.

Arbeitsgang: Abgeschlossene Arbeitsverrichtung zum Zwecke der Fertigung, ausgeführt von einem Arbeiter oder einer zusammenhängenden Gruppe von Arbeitern an einem Arbeitsplatz.

Fertigungsplan: Zusammenfassung aller Arbeitsgänge für ein Erzeugnis im Sinne des Fertigungsauftrages.

Fertigungsauftrag: Kennzeichnung des Gesamtumfanges der Fertigung (früher Kommission, Order, Bestellung und dgl. genannt) zum Zwecke der Fertigungseinleitung und Durchführung[40]).

Diese Gliederung ist schon viel kritisiert worden. Es ist ohne Zweifel zuzugeben, daß obige Definitionen gar nicht den Anspruch erheben können, Definitionen zu sein. Die gegebenen Bezeichnungen haben sich jedoch allgemein eingebürgert. Das ist vor allem darauf zurückzuführen, daß für die praktische Verwertung fast nur die beiden Glieder Griffelement und Griff von Bedeutung sind. Die Definitionen dieser beiden Glieder befriedigen noch am ehesten. Zudem ist dem Ingenieur die planmäßige Skizze wichtiger als die Definition.

[40]) Refa-Buch, S. 9.

Die beachtenswerteste Kritik der Refa-Gliederung stammt von *Nordsieck*[41]). Sein neuer Vorschlag will ein generelles, nicht nur auf die Fertigungsarbeit bezogenes Arbeitsgliederungs- und Arbeitsverteilungs-Schema geben. Ich muß aber gestehen, daß mir seine Angaben ebenso unklar sind, wie die zugegebenermaßen etwas primitiven des Refa. Seine „Definitionen" sind, wie diejenigen des Refa, mühselige Beschreibungen von künstlichen Unterteilungen. Die von ihm vorgeschlagene Gliederung scheint mir deswegen nicht generell verwertbar, weil sie, wie diejenige des Refa, nur auf die äußerlich feststellbaren Vorgänge abstellt (trotz der Angabe: Arbeitselement = abgeschlossener Bewegungs-, Denk-, Seh-, Hör-, und Sprechvorgang innerhalb eines Arbeitsteiles). Wie sich dies praktisch auswirkt, zeigt sein „Arbeitsgliederungsplan eines einfachen Ladenverkaufs im Lebensmittelgeschäft" Schaubild B 13, S. 100. Wie sollen wir dann gliedern, wenn einer Arbeit fast alle äußeren Merkmale fehlen?

Es ist sicher ein eitles Bemühen, für diese letzte, feinste Unterteilung der Arbeit allgemeine Begriffe zu suchen. Sie werden nie scharfe Unterscheidungen ergeben. Ein allgemeines Schema würde starr und unlebendig. Jeder Einzelbetrieb und jeder Arbeitsauftrag bedarf einer etwas abweichenden Gliederung. Ich bemühe mich deshalb im Folgenden gar nicht, allgemein gültige Begriffe zu umschreiben, sondern beschränke mich auf eine Gliederung, die auf unsern besonderen Gegenstand abgestimmt und den zwei eingangs angegebenen Zwecken dient.

Für die Zeitgliederung gibt der Refa folgende Einteilung:

[41]) Nordsieck, Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart 1932.

Die einzelnen Glieder werden umschrieben wie folgt:

Einrichtezeit (eigentlich): Diejenige Zeit, die ausschließlich der Vorbereitung des Arbeitsprozeßes, der Einrichtung der Maschine, des Werkzeuges und der Abrüstung dient und nur einmal für jede beliebige Stückzahl vorkommt (vom Verfasser gesperrt).

Grundzeit: Die für die Ausführung eines Arbeitsganges berechnete oder durch Zeitaufnahme gemessene genaue Fertigungszeit.

Verlustzeit: Diejenige Zeit, die sich unregelmäßig auf die einzelnen Arbeitsgänge verteilt und deren Dauer von den jeweiligen Betriebsleitern und von der Werkstätten-Organisation abhängt (!) (als Zuschlag zur Grundzeit und zur eigentlichen Einrichtezeit).

Einrichtezeit (gesamt): Diejenige Zeit, die aus der eigentlichen Einrichtezeit und der Verlustzeit besteht[42]).

Stückzeit: Summe der Grundzeit und der Verlustzeit.

Gesamtzeit der Fertigung: Die Summe von Einrichtezeit und Stückzeit, wobei die Stückzeit mit der Stückzahl zu multiplizieren ist[43]).

Die schweizerischen Bestrebungen wurden besonders durch eine Erfahrungsaustauschgruppe (Erfa-Gruppe), organisiert vom Zentralverband Schweiz. Arbeitgeber-Organisationen, gefördert. Es besteht ein reiches Material, das jedoch nur den beteiligten Firmen zugänglich ist[44]).

Eine allgemeine Kritik dieser Verfahren und ihrer Anwendung in den Betrieben würde in diesem Rahmen zu weit führen. Ich verweise auf das „Handbuch der Arbeitswissenschaft", insbesondere dessen Band 5, 2. Teil.

Das für uns besonders Bedeutsame an der Entwicklung der Arbeitszeit-Studien in der Fertigung ist die Tatsache, daß die

[42]) Also auch hier wieder additive Definitionen!

[43]) Refa-Buch S. 17 ff., ebenso Handbuch der Rationalisierung, S. 265.

[44]) Der Austausch betriebswirtschaftlicher Erfahrungen in der schweiz. Industrie, Schriften d. Zentralverbandes schweiz. Arbeitgeberorganisation Nr. 28, 1931.

Gestaltung der Arbeits-Verrichtungen dem Ermessen des Arbeiters an der Maschine weitgehend bis fast völlig entzogen wurde. Man denke an die Arbeit am laufenden Band, als extremstes Beispiel!

2. Das Bedürfnis nach Arbeitsstudien im Vertrieb.

Die, besonders in Deutschland, überstürzte Rationalisierung der Fertigungsbetriebe hatte schon recht bald zur Folge, daß von der Vertriebsseite her Warnungsrufe ertönten. 1928, in der Zeit der „Massen-Konjunktur", lesen wir im „Bericht von der Fachsitzung Vertrieb" und der „Ausstellung zur Hauptversammlung des Vereins deutscher Ingenieure in Essen": „Wir haben es damit (mit der Rationalisierung) erreicht, daß wir in unseren Betrieben mit geringerem Aufwand wirtschaftlicher arbeiten, als vor Jahren. Wir können vor allem in sehr vielen Werken mehr fertigen, als wir absetzen können, und wir befinden uns in der großen Gefahr, daß unsere Betriebe, obwohl rationalisiert, doch unwirtschaftlich arbeiten müssen, weil die Betriebsmöglichkeiten vom Vertrieb nicht ausgeschöpft werden können"[45].

Seit Jahren ertönt daher aus den Betrieben der Ruf „Schafft Absatz!"; aber im Grunde ist in dieser Hinsicht nicht viel, um nicht zu sagen gar nichts, geschehen. Weiter unten:

„Wir befinden uns auf der Vertriebsseite heute ungefähr in der gleichen Lage, wie wir uns auf der Betriebsseite vor einigen Jahren befunden haben"[46].

Im gleichen Jahre äußerte sich *Dr. ing. Schoening* folgendermaßen: „Wir stehen noch heute häufig auf dem Standpunkt, daß es in erster Linie darauf ankommt, eine gute Maschine zu erzeugen, während der Verkauf uns als Nebensache erscheint, denn wir glauben, eine gute Maschine empfehle sich selbst. Heute, im Zeitalter der Reklame ist ein solcher Standpunkt nicht nur rück-

[45]) Zur Vereinfachung der Ausdrucksweise brauche ich, wie in diesem Zitat, im folgenden die Bezeichnung „Betrieb" für Fertigungsbetrieb, also „Betrieb" und „Vertrieb" als Gegenüberstellung von Fertigungsbetrieb und Vertrieb.

[46]) Technik und Wirtschaft, 21. Jahrgang 1928, Heft 8, S. 209.

ständig, mit Rücksicht auf die vollkommen veränderten wirtschaftlichen Verhältnisse und die Anstrengungen des Auslands in dieser Beziehung kann er uns geradezu zum Verhängnis werden." „Es ist ganz unmöglich, daß wir in Zukunft ohne eine gut durchgebildete Verkaufsorganisation bestehen können. Der Kampf tobt nicht nur um das Technische, sondern auch unsere Fähigkeiten auf dem Verkaufsgebiet werden für den Erfolg von ausschlaggebender Bedeutung sein." „Man spricht, wenn eine Firma es verstanden hat, sich auf die geschilderte Weise in die Höhe zu arbeiten, leichthin von Glückssache oder aber, sie habe eben zu rechter Zeit den richtigen Artikel ausgewählt. Man möge sich vor solch oberflächlicher Beurteilung hüten. Der Verkauf ist das Herz des Unternehmens. Denken Sie nicht, daß sich ein gutgehendes Unternehmen einen größeren Verkaufsaufwand leisten kann, sondern erkennen Sie, daß Verkaufsaufwand in dem besagten Sinne die Ursache des Geschäftserfolges und der Hochwertigkeit des Erzeugnisses ist" [47]).

Ich brauche wohl heute (Mitte 1933) in einer Zeit beispielloser Absatzstockungen, kaum die Richtigkeit obiger Ausführungen zu betonen. Bei voller Anerkennung der Einheit aller Glieder eines Betriebes erkennt man doch allenthalben, daß die Fragen des Absatzes die Probleme der Fertigung in den meisten Industriezweigen an Bedeutung bei weitem übertreffen. Aufschlußreich ist in diesem Zusammenhang die Kostengestaltung. Bei wie vielen Produkten übersteigen heute die Kosten des Vertriebs diejenigen des Betriebes ganz beträchtlich! Was würde also näher liegen, als Schwierigkeiten und Möglichkeiten der Außenorganisation mit derselben Gründlichkeit zu studieren, wie die Probleme der Fertigung? — Trotzdem herrscht heute im Vertrieb noch fast völlige Planlosigkeit.

Wenn sich das Studium des Arbeitsvorganges im Vertrieb bis heute größtenteils auf sehr „summarische Verfahren" beschränkte, so ist das dadurch zu erklären, daß die Betriebsleiter meistens analytisch geschulte Persönlichkeiten waren, während

[47]) „Verkaufsmaßnahmen", Vortrag gehalten auf der Hauptversammlung des Vereins deutscher Werkzeugmaschinenfabriken am 16. Oktober 1928 in Berlin.

die Leiter der Vertriebsorganisationen und der Handelsbetriebe sich in erster Linie um die Preisgestaltung der Waren kümmerten.

Wenn wir die Gesamtheit der Arbeitsvorgänge in Fertigung und Vertrieb auch nur ganz flüchtig überschauend vergleichen, so muß uns zudem sofort auffallen, daß dem „Faktor Mensch" im Vertrieb weit größere Bedeutung zukommt. Die Maschine zwingt den Menschen zu einer bestimmten Ausführungsart der einzelnen Verrichtungen und regelt meist auch gleichzeitig das Arbeitstempo. Der Arbeitsvollzug im Vertrieb hingegen ist fast völlig frei. Die Möglichkeiten eines regelnden Eingriffs durch äußere technische Einrichtungen sind sehr beschränkt, da es sich bei der Verkaufshandlung — und das ist ja das Zentralproblem und Ziel jeder Vertriebsorganisation — in ganz ausgesprochener Weise um eine Arbeit unter Menschen handelt. Da nicht genügend äußere Anhaltspunkte zu schaffen sind, erscheint eine derartige Arbeit auch dem Arbeitsträger besonders schwierig. Notwendigerweise muß ihr Vollzug große Mängel aufweisen.

Die Frage der wirtschaftlichsten Arbeitsgestaltung im Vertrieb wird also sowohl für den Arbeitsträger, wie für den mit der Organisation der Arbeit Betrauten zum Zentralproblem. Ihre Bedeutung übertrifft schon logischerweise diejenige der Gestaltung der Arbeit an der Maschine ganz wesentlich.

Die Untersuchung des Arbeitsvorganges im Vertrieb hat, entsprechend ihrem Inhalt, zwei ganz bestimmte Aufgaben. Sie soll Umfang und Inhalt der für den Reise-Vertreter nötigen Berufs-Kenntnisse einerseits und der für die erfolgreiche Tätigkeit des Reisevertreters nötigen Berufsfähigkeiten andererseits feststellen.

3. Das Wesen der Arbeitsstudien.

Wie wir oben feststellten, befassen wir uns mit der gesamten beruflichen Tätigkeit des Reisevertreters. Im Gegensatz zu der

für die Untersuchung der Fertigungsarbeit grundlegenden Refa-Gliederung ist vor allem zu beachten, daß nicht der Vertriebsauftrag - entsprechend dem Fertigungsauftrag, an dem eine theoretisch unbegrenzte Zahl von Individuen beteiligt sein kann - zu gliedern ist. Wir haben die Arbeitsaufgaben eines Menschen zu untersuchen.

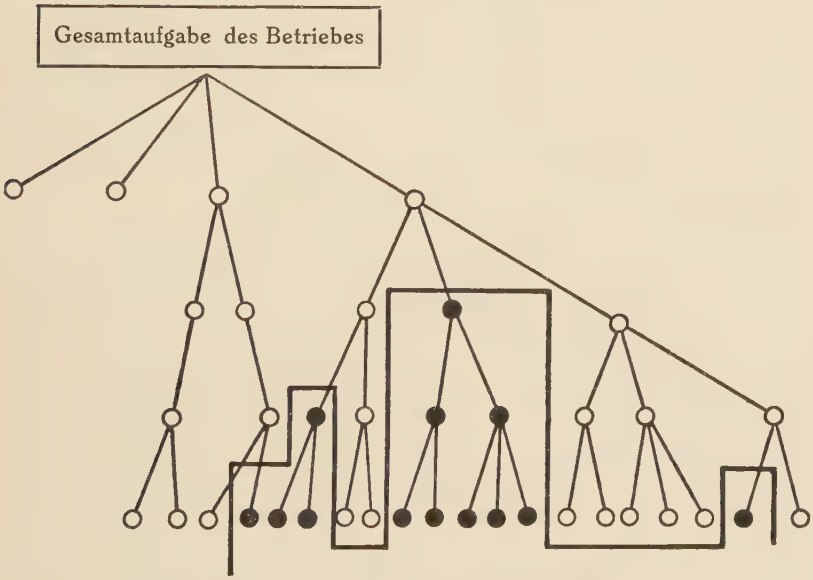
Daraus ergeben sich einige Schwierigkeiten, welchen wir zunächst nachzugehen haben. Eine sachliche Gliederung, wie die Arbeitsgliederung des Refa, müßte logischerweise von der Gesamtaufgabe des Betriebes ausgehen, um diese nach sachlichen Gesichtspunkten bis in letzte Elemente aufzuteilen.

In Europa hat der Franzose *Henry Fayol* lange vor andern auf die Bedeutung einer systematischen Gliederung der gesamten Betriebsaufgabe hingewiesen. Sein Hauptgedanke, daß die Betriebsaufgabe eine Einheit darstellt, die nicht zerstört werden kann, steht dazu durchaus nicht im Widerspruch. Er untersucht die „funktionelle" Bedeutung der Glieder für das Ganze, zergliedert, um die Teile ihrer „Funktion" entsprechend zu organisieren[48]).

Mit den möglichen Ergebnissen einer derartigen Zergliederung kann ich mich im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht befassen. Ich erinnere nur daran, daß *Prof. Töndury,* in teilweiser Korrektur der Fayol'schen Lehre, zunächst eine Gliederung nach Arbeitsarten (intellektuelle, leitende, ordnende und operative Arbeit) und eine solche nach Arbeitsgebieten vornimmt (Kaufmännisches, Technisches, Finanzielles und Personelles).

[48]) In neuester Zeit befaßte sich Henzel in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 4, 1932, „Die Analyse als Mittel betriebswirtschaftlicher Erkenntnis" mit ähnlichen Problemen. Doch dürfte er sowohl seine 7 „Grundfunktionen", wie auch seine 6 „Merkmale" schon bald einer Revision unterziehen müssen. Die von Henzel gegebene Gliederung der 7 Grundfunktionen scheint mir vor allem deshalb nicht richtig, weil Arbeitsarten und Arbeitsgebiete nicht auseinandergehalten werden. Seine „Gestaltungsfunktion" kann auf keinen Fall den andern „Funktionen" gleichgestellt werden. Gestaltung ist weder eine Funktion wie Beschaffung, Absatz, Verwaltung etc., noch lediglich Voraussetzung der Fertigung, wie Henzel meint.

Für uns besonders wichtig ist dagegen die ebenfalls von Prof. Töndury vertretene Unterscheidung der Gliederungen nach sachlichen Gesichtspunkten, wozu die beiden vorerwähnten gehören, und der Zuteilung der Teilaufgaben an bestimmte Personen. Schematisch dargestellt, und theoretisch wohl möglich, könnte sich z. B. folgendes Bild ergeben:



● = einer Person zugeteilte Teilaufgaben.

Für die Untersuchung des Arbeitsvorganges in der Außenorganisation nach diesen beiden Gesichtspunkten ergibt sich notwendigerweise eine aus obiger Darstellung sofort ersichtliche Schwierigkeit. Als Gegenstand der Untersuchung ist praktisch die gesamte Tätigkeit des Reisevertreters gegeben. Es soll also die einem bestimmten Menschen zugeteilte Aufgabe sachlich gegliedert werden. Dieses Ueberschneiden zweier Einteilungsprinzipien bedingt, daß einzelne Teilaufgaben nicht streng logisch richtig eingeordnet werden können.

für die Untersuchung der Fertigungsarbeit grundlegenden Refa-Gliederung ist vor allem zu beachten, daß nicht der Vertriebsauftrag - entsprechend dem Fertigungsauftrag, an dem eine theoretisch unbegrenzte Zahl von Individuen beteiligt sein kann - zu gliedern ist. Wir haben die Arbeitsaufgaben eines Menschen zu untersuchen.

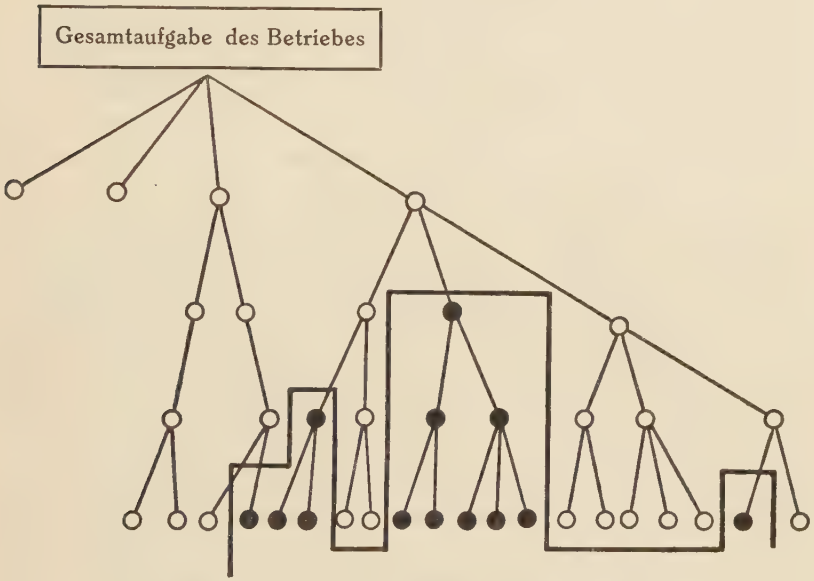
Daraus ergeben sich einige Schwierigkeiten, welchen wir zunächst nachzugehen haben. Eine sachliche Gliederung, wie die Arbeitsgliederung des Refa, müßte logischerweise von der Gesamtaufgabe des Betriebes ausgehen, um diese nach sachlichen Gesichtspunkten bis in letzte Elemente aufzuteilen.

In Europa hat der Franzose *Henry Fayol* lange vor andern auf die Bedeutung einer systematischen Gliederung der gesamten Betriebsaufgabe hingewiesen. Sein Hauptgedanke, daß die Betriebsaufgabe eine Einheit darstellt, die nicht zerstört werden kann, steht dazu durchaus nicht im Widerspruch. Er untersucht die „funktionelle" Bedeutung der Glieder für das Ganze, zergliedert, um die Teile ihrer „Funktion" entsprechend zu organisieren[48]).

Mit den möglichen Ergebnissen einer derartigen Zergliederung kann ich mich im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht befassen. Ich erinnere nur daran, daß *Prof. Töndury*, in teilweiser Korrektur der Fayol'schen Lehre, zunächst eine Gliederung nach Arbeitsarten (intellektuelle, leitende, ordnende und operative Arbeit) und eine solche nach Arbeitsgebieten vornimmt (Kaufmännisches, Technisches, Finanzielles und Personelles).

[48]) In neuester Zeit befaßte sich Henzel in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 4, 1932, „Die Analyse als Mittel betriebswirtschaftlicher Erkenntnis" mit ähnlichen Problemen. Doch dürfte er sowohl seine 7 „Grundfunktionen", wie auch seine 6 „Merkmale" schon bald einer Revision unterziehen müssen. Die von Henzel gegebene Gliederung der 7 Grundfunktionen scheint mir vor allem deshalb nicht richtig, weil Arbeitsarten und Arbeitsgebiete nicht auseinandergehalten werden. Seine „Gestaltungsfunktion" kann auf keinen Fall den andern „Funktionen" gleichgestellt werden. Gestaltung ist weder eine Funktion wie Beschaffung, Absatz, Verwaltung etc., noch lediglich Voraussetzung der Fertigung, wie Henzel meint.

Für uns besonders wichtig ist dagegen die ebenfalls von Prof. Töndury vertretene Unterscheidung der Gliederungen nach sachlichen Gesichtspunkten, wozu die beiden vorerwähnten gehören, und der Zuteilung der Teilaufgaben an bestimmte Personen. Schematisch dargestellt, und theoretisch wohl möglich, könnte sich z. B. folgendes Bild ergeben:



● = einer Person zugeteilte Teilaufgaben.

Für die Untersuchung des Arbeitsvorganges in der Außenorganisation nach diesen beiden Gesichtspunkten ergibt sich notwendigerweise eine aus obiger Darstellung sofort ersichtliche Schwierigkeit. Als Gegenstand der Untersuchung ist praktisch die gesamte Tätigkeit des Reisevertreters gegeben. Es soll also die einem bestimmten Menschen zugeteilte Aufgabe sachlich gegliedert werden. Dieses Ueberschneiden zweier Einteilungsprinzipien bedingt, daß einzelne Teilaufgaben nicht streng logisch richtig eingeordnet werden können.

Mit der ausdrücklichen Betonung, daß die einem Menschen (dem Reisevertreter) zugeteilte Aufgabe den Gegenstand unserer Untersuchung bildet, verfolge ich noch einen allgemein zu wenig beachteten Nebenzweck. Die Aufgabe der Außenorganisation „konzentriert" sich in der eigentlichen Verkaufshandlung. Alles andere, insbesondere alle Hilfsmaßnahmen (Reklame, Fachbildung usw.), hat sich hieran zu orientieren. Mit der Erkenntnis der Bedeutung der Verkaufshandlung tritt das Aeußere, „Technische" der Arbeit gegenüber der menschlichen, vor allem der inneren, geistigen Arbeitsleistung zurück. Hier steht der Mensch im Vordergrund[49]). Die Gestaltung der Arbeit dieses Menschen ist das Zentralproblem jeder Außenorganisation. Darauf werden wir immer und immer wieder zurückkommen müssen.

Henry S. Dennison, der auch in Europa wohlbekannte Leiter der Dennison Manufacturing Co., hat schon 1921 nachdrücklich darauf hingewiesen, wie sehr alle Maßnahmen und Einrichtungen einer Außen-Organisation, wenn sie erfolgreich sein sollen, auf ein gründliches Studium der menschlichen Arbeit, vor allem der Tätigkeit des Reisevertreters, zurückgehen müssen. Er schreibt: „We have employed the experimental method for years in developping our sales organization, and the salesman's job has been the centre of principal interest in all our investigations"[50]). (Wir haben schon seit Jahren die experimentelle Methode zur Entwicklung unserer Außen-Organisation angewandt, und die Tätigkeit des Reisevertreters stand immer im Zentrum aller unserer Untersuchungen.)

Unsere Aufgabe, die genaue Ermittlung der Berufskenntnisse und Fertigkeiten, fordert zwangsweise ein tieferes Eindringen in die Einzelheiten der Tätigkeit des Reisevertreters und eine

[49]) Die Bedeutung der Analyse von Markt und Absatzweg, leider nicht so sehr der Analyse des Produkts (von den Bestrebungen zur Normalisierung abgesehen) wurde in den letzten Jahren sicher zu stark betont. Selbstverständlich darf bei solchen Feststellungen nicht zu sehr verallgemeinert werden, da je nach der Art der Produkte große Unterschiede bestehen.

[50]) Administration, Sept. 1921.

systematische, gedankliche Zergliederung derselben.

Die Gliederung lenkt, ähnlich wie das Schaubild, die Aufmerksamkeit auf Abweichungen und Mängel. Sie führt zwangsläufig zu einer kritischen Betrachtung der Arbeitsweise und damit zu Verbesserungen. Ziel ist die Bestgestaltung des Arbeitsvollzuges.

Welcher Art soll diese Gliederung im einzelnen sein?

Taylor sagt in seinem zitierten Vortrage: „Die Arbeit des Ausführenden ist in einfache Elementarbewegungen zu unterteilen"[51]). Daneben will er die zur Ausführung jeder Elementarbewegung gebrauchte Zeit feststellen. Auch der Refa gliedert nach diesen zwei Gesichtspunkten, einem sachlichen und einem zeitlichen, und unterscheidet dementsprechend die Arbeitsgliederung und die Zeitgliederung.

Die Gliederung der Fertigungsarbeit geschieht lediglich nach äußerlich feststellbaren Bewegungen. Auf der Vertriebsseite ist jedoch dieses leicht Feststellbare „Aeußere" gar nicht entscheidend. Es treten, im Wesen unseres Gegenstandes begründet, zwei weitere Faktoren dazu: Das gesprochene Wort und die „innere Haltung". Unter innerer Haltung verstehen wir die psychische Einstellung des Arbeitenden einerseits gegenüber der zu leistenden Arbeit, anderseits gegenüber dem Objekt seiner Aufgabe (dem Käufer). Selbstverständlich lassen sich diese drei Faktoren praktisch nicht voneinander scheiden. Sie stehen im Gegenteil in enger, wechselseitiger Beziehung. Ja, man könnte sagen, sie leben in einer Art von Symbiose. Jede Gliederung wird also diese Dreiheit berücksichtigen müssen.

Eine Gliederung der Tätigkeit des Reisevertreters lediglich nach äußeren Merkmalen kann demnach zu keinem praktisch verwertbaren Ergebnis führen. Wir gliedern deshalb nach der Zweckbestimmung der Arbeit. Es wird also nicht die tatsächliche „vollendete" Arbeit gegliedert, sondern die Arbeitsaufgabe. Die Gliederung der Arbeitsaufgabe nach ihrer Zweckbestimmung nennen wir Arbeitsgliederung. Dabei halten

[51]) Siehe S. 31.

wir uns an die vom Refa gegebene Terminologie und sehen, da dieser Ausdruck für die Zerlegung eines Gesamtarbeitsvorganges in seine Elemente bereits Allgemeingut geworden ist, davon ab, eine neue Bezeichnung zu schaffen.

Wie in der Fertigung, können wir auch in der Außenorganisation die zur Ausführung einzelner Arbeitsverrichtungen aufgewendete Zeit feststellen. Die dazu erforderliche, sich von der Arbeitsgliederung wesentlich unterscheidende Aufteilung der Tätigkeit des Reisevertreters, nennen wir, dem Refa entsprechend, Zeitgliederung. Arbeits- und Zeitgliederung haben wir im folgenden näher zu beschreiben.

a) Die Arbeitsgliederung.
(Gliederung und Begriffsbestimmung)

Das Gliederungsschema soll in der Hauptsache zwei Zwecken dienen:

1. Es soll die Diskussion über die Arbeit im allgemeinen, im besondern aber über die Arbeitsorganisation, erleichtern durch Schaffung verwertbarer Begriffe.
2. Es soll die Klassifikation des gesammelten Materials erleichtern.

In der Praxis ist der Verfasser beim Aufbau des Gliederungsschemas jeweils den Weg von oben nach unten gegangen. Die richtige Abgrenzung des „letzten Gliedes" beanspruchte jedoch immer den Großteil der Aufmerksamkeit, da die praktische Verwertbarkeit der Arbeitsgliederung fast völlig davon abhängt.

Das Gliederungsschema hat, wie wir bereits feststellten, alle Arbeitsverrichtungen einer Person aufzuspalten. Mit dieser Feststellung haben wir bereits unser erstes Glied umrissen. Wir nennen es Arbeitskreis und verstehen darunter die Gesamtheit der beruflichen Arbeitsverrichtungen eines Menschen. Den Ausdruck „Arbeitskreis" habe ich gewählt, weil ich mich hüten möchte, in den größten Fehler unserer Disziplin zu verfallen, nämlich, möglichst viele neue Begriffe und Bezeichnungen zu schaffen. Auch die Umgangssprache

benutzt diese Bezeichnung häufig und bezeichnet damit den Tätigkeits- oder Wirkungsbereich eines Menschen. Wenn ich, etwas einschränkend, den beruflichen Wirkungsbereich darunter verstehe, so ist dies selbstverständliche Folge der Umschreibung unseres Gegenstandes. Wünscht jemand irgend eine andere oder überhaupt keine Bezeichnung, habe ich nichts dagegen einzuwenden. Der praktische Wert ist so gering, daß es völlig müßig ist, darüber zu streiten.

Lassen wir einmal die gesamte Tätigkeit des Reisevertreters von Montag früh bis Samstag vor unserem inneren Auge vorüber ziehen. Bei kritischer Betrachtung ergibt sich sogleich eine Gliederungsmöglichkeit. Wichtigster Bestandteil der Arbeit ist der Besuch der Kunden, eventl. der möglichen Kunden. Daneben finden sich eine große Zahl von Arbeiten vorbereitender Natur, oder sagen wir allgemeiner: einrichtender Natur. Darunter fallen z. B.: Das Planen der Arbeit, schriftliche Arbeiten (Offerten, Berichte usw.), die Beförderung an den Arbeitsplatz, Instandhalten des Propagandamaterials usw.

Entsprechend diesen beiden Grundfunktionen der Tätigkeit unterscheiden wir Einrichtearbeit (E) und Besuchsarbeit (B). Das so umschriebene zweite Glied möchte ich als Arbeitsreihe[52]) bezeichnen.

Eine Zweiteilung genügt in der Regel nicht. Gewisse Arbeiten, mit denen der Reisevertreter oft betraut ist, z. B. das Einziehen von Guthaben, können weder bei der Einrichte- noch bei der Besuchsarbeit eingeordnet werden. Der Grund liegt darin, daß sie mit der eigentlichen Aufgabe des Reisevertreters, dem Vertrieb, nichts gemein haben. Alle diese besonderen Arbeiten fassen wir in eine dritte Arbeitsreihe zusammen und nennen sie „andere Arbeiten des Reisevertreters".

Bei der Arbeitsgliederung z. B. eines Verkaufsingenieurs in der Großmaschinenbranche ist diese dritte Arbeitsreihe recht wichtig. Der Verkaufsingenieur hat gewöhnlich die Lieferung, meist sogar die Montage zu überwachen, was für längere Zeit seine volle Arbeitskraft beanspruchen kann. Befaßt sich der Reise-

[52]) Der Ausdruck „Arbeitsreihe" ist dem Entwurf von Nordsieck entnommen.

vertreter nur ausnahmsweise mit solchen „anderen Arbeiten", so empfiehlt es sich oft, diese unter die Einrichtearbeiten zu zählen und so die Dreiteilung zu vermeiden. Damit kann eine unnötige Komplikation vermieden werden, ohne daß besonders störende Unklarheiten entstehen. Mit der dritten Arbeitsreihe brauchen wir uns weiter nicht zu befassen, da die darunter fallenden Arbeiten keine „Einrichtungen und Maßnahmen zum Zwecke des Vertriebes" darstellen.

Eine weitere Schwierigkeit für die Aufteilung bietet sowohl das Reisen, als auch das Warten. Eine Trennung scheint mir hier gegeben.

Beispiel: Warten auf Beförderung ist Einrichtearbeit; Warten auf die Besprechung mit dem Kunden oder bei Unterbrechung einer solchen ist Besuchsarbeit. Das Gelangen an den Arbeitsplatz (z. B. mit der Eisenbahn) ist Einrichtearbeit. Der Gang zum Aufsuchen der Kunden am selben Arbeitsplatz ist Besuchsarbeit. Besucht der Reisevertreter an seinem eigenen Wohnsitz mehrere Kunden in derselben Straße, so gilt das Gelangen an die betreffende Straße (z. B. mit der Straßenbahn) als Einrichtearbeit, der Gang zum Aufsuchen der Kunden als Besuchsarbeit. Benützt der Reisevertreter ein Automobil, so kann in der Regel jede Ortsveränderung mit dem Auto als Einrichtearbeit, ohne das Auto (Aufsuchen von Kunden in derselben Ortschaft oder Straße) als Besuchsarbeit betrachtet werden.

Die Bestimmung des dritten Gliedes gestaltet sich schon schwieriger. Wir bezeichnen es als Arbeitsgang und schließen uns damit der Terminologie des Refa an.

In den beiden oben umschriebenen Arbeitsreihen findet man bei näherem Zusehen bestimmte Gruppen von Arbeitsverrichtungen, die sich durch eine ausgesprochen gleichartige Zweckbestimmung auszeichnen. Diese Gruppen sind ferner dadurch gekennzeichnet, daß sie sich in mehr oder weniger selbständigem Rhythmus wiederholen.

Betrachten wir zunächst die Besuchsarbeit unter diesen beiden Gesichtspunkten. Es kann sich nur darum handeln, gewisse Typen auszusondern, wobei wir uns stets bewußt bleiben, daß

alle möglichen Spielarten auftreten können. Der kritische Leser ist an dieser Stelle noch einmal an den Zweck der Arbeitsgliederung, die „Bestgestaltung des Arbeitsvollzuges", zu erinnern. Bei der Aussonderung von Typen kann für alle Branchen gültig festgestellt werden:

Der Besuch des Reisevertreters verfolgt zwei Zwecke:

1. Das Sammeln von Informationen über mögliche Kunden, eventl. Kunden zur Vorbereitung des Kaufabschlusses.
2. Den Kaufabschluß.

Wir unterscheiden dementsprechend: Informationsbesuch (B 1) und Abschlußbesuch (B 2).

Das soll nicht heissen, daß die einzelnen Besuche ausschließlich dem Zwecke der Information oder des Kaufabschlußes dienen. Aber es ist doch leicht, das deutliche Ueberwiegen des einen oder anderen Zweckes nachzuweisen. Des ferneren ist zu beachten, daß das Erreichen des Besuchszweckes (z. B. des Kaufabschlusses) für die Bezeichnung durchaus nicht ausschlaggebend sein darf.

Zu beachten ist auch die Unterscheidung der Besuchsart von Reisevertretern, die Privatkundschaft und solchen, die Wiederverkäufer besuchen. Derjenige Reisevertreter, der Privatkundschaft besucht, hat selten die Möglichkeit, bei seinem ersten Besuch gleich zum Abschluß überzugehen. Der erste Besuch ist vorbereitender Natur: Schaffen eines Kontaktes, Sammeln von Informationen, die beim Abschlußbesuch von Vorteil sein werden, eventl. erste Demonstration der Ware und Vereinbarung einer bestimmten Zeit zur eingehenden Besprechung des Kaufabschlusses. Die Unterscheidung Informationsbesuch und Abschlußbesuch ist für diese Art von Reisetätigkeit so typisch, daß in einzelnen Branchen die beiden Besuchszwecke sogar verschiedenen Personen zugeteilt werden. Beispiel: Staubsaugervertrieb, Werbedame zur Vereinbarung einer Demonstration; Verkäufer zum Erklären des Apparates und Kaufabschluß.

Demjenigen Reisevertreter, der Wiederverkäufer besucht, ist neben dem Besuch der ständigen Kunden fast ausnahmslos die

Aufgabe zugeteilt, neue Kunden zu gewinnen. Aber es wird ihm selten möglich sein, gleich beim ersten Besuch größere Bestellungen aufzunehmen. Der Aufbau des Verkaufsgesprächs bei Besuchen dieser Art muß verschieden sein von demjenigen beim Besuch alter Kunden. Die Verschiedenartigkeit ist jedoch nicht so ausgesprochen, wie bei der Arbeit von Reisevertretern, die Privatkundschaft besuchen. Aber diese Zweiteilung hat auch hier einen wichtigen Vorteil. Sie stellt den Abschlußbesuch beim möglichen Kunden dem Abschlußbesuch beim alten Kunden gleich. Dadurch werden wir auf einen der schlimmsten Mängel in fast allen Außenorganisationen aufmerksam: der Reisevertreter macht sich den wiederholten Besuch bei ständigen Kunden allzu bequem. Er wird zum „order-taker", wie die Amerikaner diesen Typus nennen, d. h. er begnügt sich mit der Nachfrage nach dem Bedarf und vernachlässigt seine eigentliche Aufgabe, den Verkauf, das Schaffen von Bedarf im psychologischen Sinne und das Besorgtsein für den weiteren Vertrieb seiner Waren durch den Wiederverkäufer.

Der genaue Begriffsinhalt der beiden Arbeitsgänge, Informationsbesuch und Abschlußbesuch, ist von Fall zu Fall zu bestimmen. Als Beispiel seien noch die Definitionen der beiden Begriffe für eine bestimmte Außenorganisation angegeben:

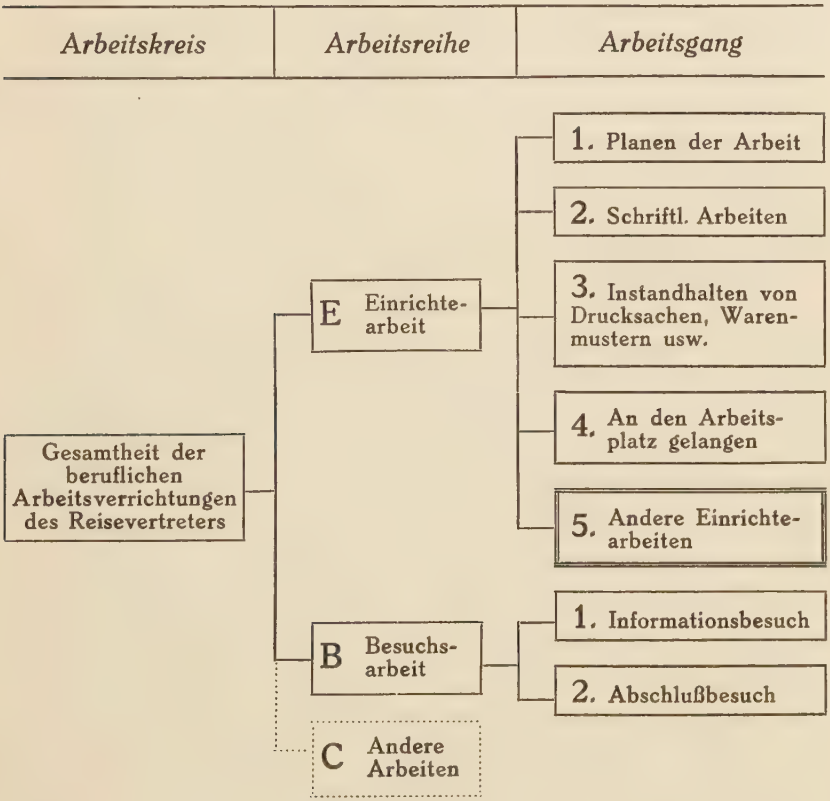
> „Als Informationsbesuche gelten alle kurzen, ersten und folgenden Besuche, deren Zweck das Einziehen von Erkundigungen, sowie das Vereinbaren einer Zeit für den Abschlußbesuch ist.
>
> Als Abschlußbesuche gelten alle längeren Besuche, bei denen auf die Einzelheiten der Ware eingetreten, ein bestimmter Vorschlag besprochen, und bei denen insbesondere auf den Abschluß hin gearbeitet wird"[53]).

Die Gliederung der Einrichtearbeit ergibt, nach Registrierung aller hierher gehörenden Verrichtungen, etwa folgendes Schema:

[53]) Diese Angaben sind einem Formular für den Vertreterbericht entnommen.

E 1 Das Planen der Arbeit,
E 2 Schriftliche Arbeiten,
E 3 Instandhalten von Drucksachen, Warenmustern usw.
E 4 An den Arbeitsplatz gelangen,
E 5 Andere Einrichtearbeiten (eventl. mehrere Glieder).

Damit gelangen wir zu folgender Gliederung, die für jede Außenorganisation Geltung haben dürfte:



Für die weitere Gliederung müssen wir uns mit der bestmöglichen Begriffsbestimmung zufrieden geben. Eine allgemeingültige Aufteilung, wie die oben für Arbeitsreihe und Arbeits-

gang gegebene, ist nicht mehr möglich. Die im folgenden dargestellten Aufteilungen haben also lediglich Beispielscharakter. Zur Beruhigung des Lesers sei immerhin beigefügt, daß die Tatsache der Aufteilung überhaupt und damit das Durchdenken der Arbeit wichtiger ist, als die genaue Art und Weise, wie die Aufteilung dann geschieht.

Für die Bezeichnung des vierten Gliedes wählen wir wieder den Ausdruck des Refa. Wir nennen es Arbeitsstufe. Wichtigstes Erfordernis der Aufteilung nach Arbeitsstufen (wenigstens für die Besuchsarbeit) ist, daß die einzelnen Glieder in ihrer richtigen zeitlichen Aufeinanderfolge darzustellen sind.

Für die Aufteilung ist uns wieder die Zweckbestimmung der Arbeit maßgebend, wobei wir immer mehr ins Einzelne vordringen.

Die weitere Aufteilung der Einrichtearbeit ist nach Art der Außenorganisation so verschieden, daß ihre Besprechung übergangen werden kann. Ein Beispiel findet sich in der Darstellung auf Seite 51.

Bei der Gliederung der beiden Arbeitsgänge, Informationsbesuch und Abschlußbesuch, werden psychologische Gesichtspunkte ausschlaggebend, da die zeitlich richtige Folge, wie soeben erwähnt, berücksichtigt werden soll. In allen möglichen und unmöglichen Büchern über „Verkaufspsychologie" finden sich dementsprechend eine beliebige Zahl von Unterteilungen.

Die Frage nach der psychologischen richtigen Aufteilung kann hier nur gestellt, aber nicht behandelt werden, da sie außerhalb des Rahmens dieser Arbeit fällt. Ausgangspunkt muß immer die Ist-Aufnahme durch Beobachtung sein. Sie ist aber wirklich nur Ausgangspunkt. Die Arbeitsgliederung hat den Soll-Zustand zu enthalten. Damit ist bereits gesagt, daß ein Einfluß auf die Arbeitsgestaltung beabsichtigt wird. Die Aussonderung von „Typen" der Besuchsarbeit, wie wir sie bei der Besprechung des Arbeitsganges bezeichneten, ist ganz bewußt zu fördern.

Im Folgenden behandle ich den Abschlußbesuch zuerst, da er den „allgemeinen Fall" darstellt und in der Literatur fast ausschließlich Beachtung gefunden hat.

Einen wertvollen Anhaltspunkt bietet die von *Herbert N.*

Casson aufgestellte „Ridsac-Formula“ [54]. Casson gibt für einen Besuch im Sinne unseres Abschlußbesuches, wie auch für den Verkauf im Einzelhandel, folgende Arbeitsstufenfolge an:

R = Reception	Begrüßung
I = Inquiry	Bedarfs-Ermittlung
D = Display	Vorlage der Waren
S = Selection	Auswahl
A = Addition	Anschluß-Verkauf
C = Commendation	Schlußempfehlung[55]

Er schreibt dazu: „The Ridsac-Formula can be used to test the efficiency of every sales person. If every one of these elements has been in the sales proceß, the customer will go away pleased and satisfied, and is likely to come again. The sale was 100% efficient“. (An der Ridsac-Formel kann man die Leistungsfähigkeit jedes Verkäufers prüfen. Wenn der Verkaufsvorgang jedes dieser Elemente enthält, wird der Kunde erfreut und befriedigt weggehen und sehr wahrscheinlich wieder kommen. Der Verkauf war 100% erfolgreich) [56].

In der Ridsac-Formel nicht enthalten ist die bei der Gliederung der Arbeit von Reisevertretern, die Wiederverkäufer besuchen, oft auftretende Arbeitsstufe „Dienstleistungen“ (Schaufensterdekoration usw.). Diese Gliederung erwähne ich hier nur beispielsweise. Die Beobachtung bestimmt in jedem Falle die richtigen Arbeitsstufen.

Ein weiteres Beispiel (Lebensversicherung):

0. Aufsuchen des Interessenten, Wartezeit[57]
1. Annäherung
2. Kontakt
3. Weckung des Bedarfs

[54]) H. N. Casson, Up-to-date Salesmanship.

[55]) Eine systematische Arbeitsgliederung findet sich bei Casson nicht.

[56]) a. a. O. S. 15.

[57]) Die Bezeichnung O geschieht nicht in Anlehnung an die Dezimalklassifikation. Sie soll andeuten, daß diese Arbeitsstufe nicht eigentlicher Besuchsbestandteil ist und besonders, daß das Warten zeitlich in irgendwelche Arbeitsstufe fallen kann.

4. Vorschlag
5. Erwiderung von Einwänden
6. Aufnahme des Versicherungsantrages[58])
7. Empfehlung

Gegenüber der Ridsac-Formel fällt besonders die 5. Arbeitsstufe auf: „Erwiderung von Einwänden". Sie ist vor allem aus praktischen Bedürfnissen heraus entstanden. Die „Erwiderung von Einwänden" nimmt im Anlernverfahren eine so wichtige Stellung ein, daß auf eine Zusammenfassung nicht verzichtet werden konnte. Dazu wurde durch Beobachtung festgestellt, daß die schwierig zu behandelnden Einwände mit großer Regelmäßigkeit zeitlich nach dem „Vorschlag" auftreten. Allerdings ist zuzugeben, daß Einwände im Laufe der Verhandlungen in allen Arbeitsstufen auftreten können.

Noch weniger als für den Abschlußbesuch ist es möglich, für den Informationsbesuch eine mehr als Beispielscharakter tragende Aufstellung zu geben. Ausgangspunkt muß, wie beim Abschlußbesuch, die genaue Aufnahme durch Beobachtung sein. Die Arbeitsgliederung hat selbstverständlich auch hier den Soll-Zustand zu zeigen.

Beispiel (Lebensversicherung):

0. Aufsuchen des möglichen Kunden, Wartezeit
1. Annäherung
2. Information
3. Kurze Erklärung (Demonstration)
4. Vereinbarung einer Zeit für den Abschlußbesuch
5. Verabschiedung.

Damit gelangen wir zum fünften und letzten Glied.

Vorerst ein kurzer Hinweis auf das entsprechende Glied der Fertigungsarbeit. Taylor nennt sein letztes Glied: „einfache Elementarbewegung". Beispiele: Schablone heranführen. Hammer ergreifen.

[58]) Beim Abschluß einer Lebensversicherung ist ein Fragebogen mit Angaben über Versicherungsart sowie über Gesundheit des Interessenten auszufüllen. Dies ist der sog. Antrag.

Der Refa unterteilt die Arbeitsstufe in Griffe, diese wieder in Griffelemente (Definitionen siehe S. 30).

Wie wollen wir das letzte Glied der Arbeitsgliederung im Vertrieb bezeichnen? Was wollen wir darunter verstehen?

„Letztes Glied" ist das nicht weiter Zerlegbare, also das Element. Gegliedert werden Arbeitsverrichtungen. Dementsprechend nennen wir das letzte Glied: Arbeitselement.

Was wollen wir unter einem Arbeitselement verstehen?

Ich habe bei sehr eingehenden Arbeitsuntersuchungen in zwei Außenorganisationen nach verschiedenen Begriffsinhalten zu gliedern versucht. Immer wieder bin ich zu folgender Ueberlegung zurückgekehrt: Endzweck jeder (im weitesten Sinne des Wortes) betrieblichen Maßnahme ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Zentralproblem der Außenorganisation ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Arbeit des Reisevertreters. Diese verbessern wir durch Entwicklung seiner Kenntnisse und Fertigkeiten, d. h. durch Anlernen.

Den Anstoß zu Arbeitsuntersuchungen in der Außenorganisation gibt in der Praxis fast ausschließlich das Fehlen genügender Unterlagen für das Anlernen. Soll die Arbeitsgliederung etwas praktisch Verwertbares erreichen, so muß also der Begriff „Arbeitselement" so umschrieben sein, daß wir ein für das Anlernen verwendbares Hilfsmittel erhalten. Wir sagen deshalb ganz allgemein:

Unter Arbeitselement verstehen wir eine für das Anlernen nicht mehr teilbare Arbeitsverrichtung.

Der jeweilige konkrete Inhalt eines Arbeitselementes ist also nicht so sehr logisch als psychologisch bedingt.

Beispiele von Arbeitselementen:

1. Erwiderung des Einwandes: „Sie sehen, daß ich bereits zu viele Waren führe. Ich muß darauf sehen, daß mein Lager nicht zu groß wird."
   Erwiderung: „Gewiß, ich stimme vollkommen mit Ihnen überein, daß Sie zu vielerlei Waren von der gleichen Sorte führen.

Es scheint mir tatsächlich auch richtig, daß Ihr Lager in dieser Warenart zu groß ist. Sie sollten nicht mehr als zwei Sorten führen, eine billige und eine teure." Darauf macht der Reisevertreter bestimmte Vorschläge.

2. Begrüßung: „Grüß Gott, . . . Herr Bachmann? Sie sind Abonnent von . . . . . , nicht? Ich bin von (Firma) beauftragt, Sie zu besuchen, um Ihnen ganz kurz unseren neuen Sparvertrag zu erklären."
3. Vorschlag einer Zeit für den Abschlußbesuch.

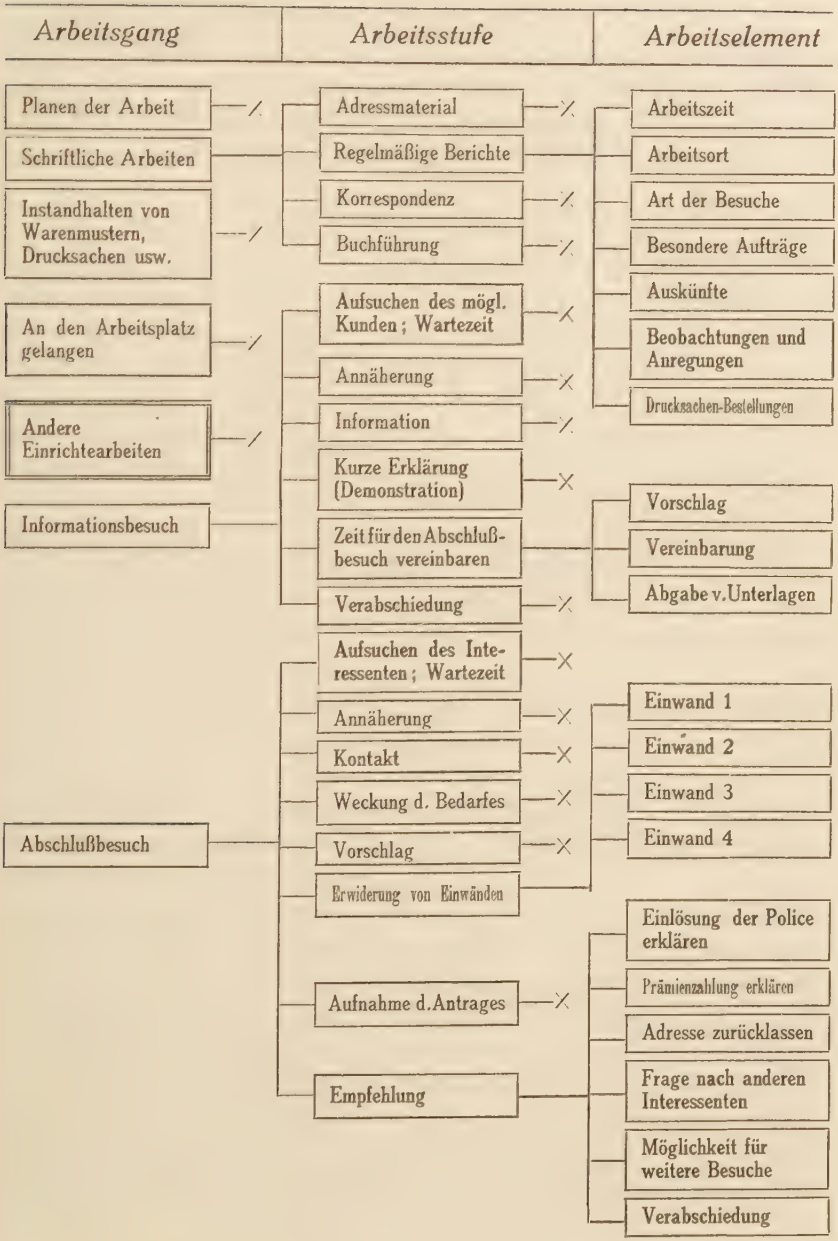
Sofort erkennen wir die drei Faktoren, auf die ich früher hinwies: Aeußere Bewegung, gesprochenes Wort und innere Haltung[59]). Ausnahmen zeigen sich lediglich bei gewissen Einrichtearbeiten. Es liegt auf der Hand, daß es Unsinn wäre, irgendwelche logisch möglichen Teilverrichtungen gesondert einzuüben, z. B. nach „Faktoren" getrennt. Es ist im Gegenteil sogar sehr wichtig, daß der Reisevertreter ein Arbeitselement als Ganzes aufnimmt und zu reproduzieren vermag. Deshalb genügt das Arbeitselement als letztes Glied. Wir gliedern also nicht mehr weiter, wie der Refa, der den Griff - rein äußerlich betrachtet würde „Griff" etwa dem Arbeitselement entsprechen - weiter in Griffelemente zerlegt.

Schließlich muß ich noch darauf aufmerksam machen, daß die Ausführungsweise derjenigen Arbeitsverrichtung, die ein Arbeitselement darstellt, nicht ein für alle Mal festgelegt ist. Eine stets wichtige Aufgabe ist vielmehr das Sammeln verschiedener Ausführungsarten durch Beobachtung. Ziel ist, den bestmöglichen Arbeitsvollzug zu bestimmen. Dabei bleibt die Frage offen, ob für alle Ausführenden eine und dieselbe Ausführungsart als die „beste" bezeichnet werden kann. Auf alle Fälle ist die Arbeitsuntersuchung nie abgeschlossen. Ein Grund mehr, daß wir eine ins Einzelne gehende Arbeitsgliederung brauchen!

Einige Beispiele von Gliederungen in Arbeitsstufen und Arbeitselemente:

---

[59]) Siehe Seite 45.


Arbeitsgang
Arbeitsstufe
Arbeitselement
Planen der Arbeit
Schriftliche Arbeiten
Instandhalten von Warenmustern, Drucksachen usw.
An den Arbeitsplatz gelangen
Andere Einrichtearbeiten
Informationsbesuch
Abschlußbesuch
Adressmaterial
Regelmäßige Berichte
Korrespondenz
Buchführung
Aufsuchen des mögl. Kunden; Wartezeit
Annäherung
Information
Kurze Erklärung (Demonstration)
Zeit für den Abschlußbesuch vereinbaren
Verabschiedung
Aufsuchen des Interessenten; Wartezeit
Annäherung
Kontakt
Weckung d. Bedarfes
Vorschlag
Erwiderung von Einwänden
Aufnahme d. Antrages
Empfehlung
Arbeitszeit
Arbeitsort
Art der Besuche
Besondere Aufträge
Auskünfte
Beobachtungen und Anregungen
Drucksachen-Bestellungen
Vorschlag
Vereinbarung
Abgabe v. Unterlagen
Einwand 1
Einwand 2
Einwand 3
Einwand 4
Einlösung der Police erklären
Prämienzahlung erklären
Adresse zurücklassen
Frage nach anderen Interessenten
Möglichkeit für weitere Besuche
Verabschiedung

Bei den gewählten Beispielen von Arbeitsstufen und Elementen habe ich alle Möglichkeiten der Gliederung berücksichtigt. Die Arbeitsstufen der Einrichtearbeiten können in der Regel nicht in ihrer zeitlichen Folge dargestellt werden. Ebensowenig ist eine Aufteilung der Einwände in zeitlicher Folge möglich.

b) Die Zeitgliederung.

Der Zweck der Arbeitsgliederung ist vorwiegend: Das Schaffen von Unterlagen für das Anlernen. Dagegen bezweckt die Zeitgliederung insbesondere: Einen Maßstab zu geben für die an den Reisevertreter zu stellenden Anforderungen oder, mit andern Worten, für die Bestimmung des Arbeitspensums. Daraus ergibt sich ein mehr oder weniger zuverlässiges Kriterium für die Entlöhnungsweise. Daneben soll die Zeitgliederung auch Unterlagen schaffen für die Bestgestaltung des Arbeitsvollzuges: Die „unproduktiven" Zeiten sind festzustellen mit dem Ziel, sie möglichst zu verkürzen[60]).

Ein Vergleich der Bedeutung der Zeitgliederung in der Fertigung mit derjenigen im Vertrieb zeigt einen wesentlichen Unterschied. Dort ist die Arbeitsgliederung lediglich Vorarbeit für die Zeitgliederung. Wie früher erwähnt, bilden Entlöhnungsfragen, insbesondere die Ermittlung von Akkordsätzen, den Ausgangs- und Zielpunkt. Bezeichnenderweise findet sich deshalb im Betrieb der Oberbegriff: „Zeitstudien". Es liegt auf der Hand, daß der Arbeitsgliederung im Vertrieb weit größere Bedeutung zukommt als der Zeitgliederung. Wenn schon eine genaue Untersuchung der aufzuwendenden Zeiten äußerst interessante Einblicke in die allgemeine Arbeitsgestaltung der Organe einer Außenorganisation gewährt und besonders für die Betriebsleitung wichtig ist, so können doch Erfahrungstatsachen - den Berichten der Reisevertreter entnommen oder durch Befragung gesammelt - solche Studien durchaus ersetzen.

Bei der Bestimmung der einzelnen Glieder für

[60]) Unter „unproduktiver" Zeit verstehe ich hier alle Arbeitszeit, die nicht für das eigentliche Verkaufsgespräch aufgewendet wird, also nicht die sogenannte Verlustzeit. Man beachte diese Unterscheidung.

die Zeitgliederung im Vertrieb haben wir wieder den Zweck der ganzen Untersuchung als Ausgangspunkt zu nehmen. Wir wollen wissen: Welche Anforderungen können wir an den Reisevertreter mit Fug und Recht stellen? Das heißt vorwiegend: Welche Zahl von Informations- und Abschlußbesuchen können wir verlangen?

Um ein gültiges Bild zu erhalten, genügt der Arbeitstag als Zeiteinheit nicht, da sich die Einrichtearbeiten auf die einzelnen Tage nicht regelmäßig verteilen. Als „Gesamtzeit" ist die Arbeitswoche praktisch in fast allen Fällen am geeignetsten[61]).

In erster Linie ist zu untersuchen, wie sich der Gesamtzeitaufwand einer Woche, in Prozenten ausgedrückt, auf die einzelnen noch zu bestimmenden Glieder verteilt. Daneben haben wir die für die einzelnen Glieder durchschnittlich aufgewendete Zeit festzustellen.

Aus rein praktischen Gründen (Gründen der Ermittlungsmöglichkeit) muß zunächst festgehalten werden, daß die Abgrenzung wesentlich von der völlig eindeutigen Bestimmung der zeitlichen Grenzen der einzelnen Glieder, im folgenden Grenzpunkte genannt, abhängt.

Die Gesamtzeit gliedern wir, in Parallele zur Arbeitsgliederung, in Einrichtezeit und Besuchszeit. Die Abgrenzung dieser beiden Glieder entspricht genau der bei der Arbeitsgliederung gegebenen. Eine weitere Erklärung ist nicht nötig. Bei gegebener Arbeitsgliederung sind die Grenzpunkte einwandfrei bestimmt.

Aus leicht ersichtlichen Gründen ist es meist nicht möglich und auch nicht nötig, die Einrichtezeit so genau aufzuteilen, daß die für jeden Arbeitsgang aufgewendete Zeit bestimmt wird. Ist dies von Interesse, so ergibt die Befragung einer größeren Zahl von Reisevertretern oft genügendes Material für eine weitere zeitliche Unterteilung. Im allgemeinen genügt eine Zweiteilung völlig:

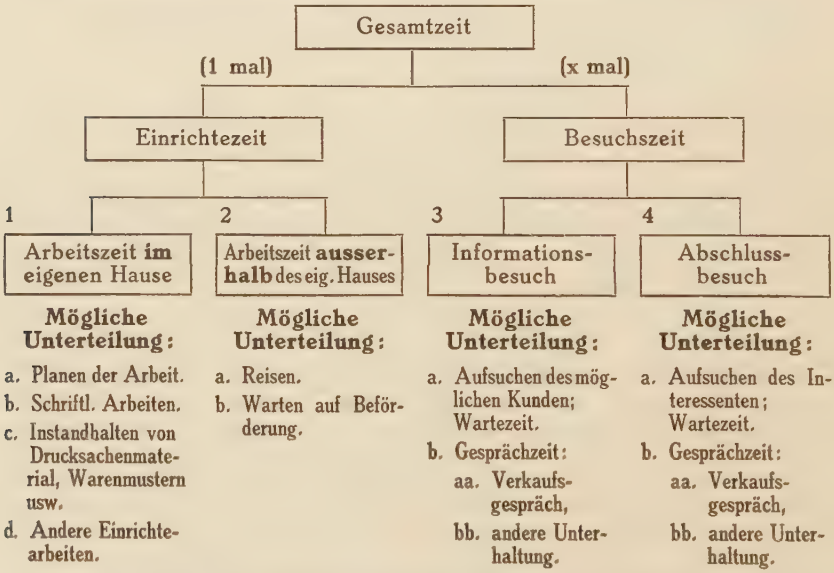
[61]) Hier ist wieder daran zu erinnern, daß wir nicht die „Gesamtzeit des Vertriebsauftrages", sondern die Zeit eines arbeitenden Menschen untersuchen.

1. Arbeitszeit im eigenen Hause. Dazu gehören größtenteils die Arbeistgänge: Planen der Arbeit, schriftliche Arbeiten, Instandhalten von Drucksachen, Warenmustern usw.
2. Arbeitszeit außerhalb des Hauses. Hierher gehört hauptsächlich das „an den Arbeitsplatz gelangen".

Damit ist wieder ein völlig einwandfreier Grenzpunkt gegeben. Will man es ganz genau nehmen, so kann z. B. das Verlassen der Wohnung als Grenzpunkt angenommen werden.

Die Besuchszeit gliedern wir, wie bei der Arbeitsgliederung, nach Informationsbesuch und Abschlußbesuch. Die eigentlich „produktive" Arbeitszeit, d. h. diejenige Zeit, welche für das Verkaufsgespräch aufgewendet wird, ist damit noch nicht erfaßt. Die Arbeitsstufen 0, „Aufsuchen des möglichen Kunden; Wartezeit" beim Informationsbesuch, und „Aufsuchen des Interessenten; Wartezeit" beim Abschlußbesuch, müssen noch ausgeschieden werden. Einwandfreie Grenzpunkte sind auch hier gegeben.

Wir erhalten folgendes Gliederungsschema:



Die Aufteilung des Gliedes 3b und 4b in „Verkaufsgespräch" und „andere Unterhaltung" scheint mir sehr problematisch (Grenz-

punkte!?). Es ist immerhin von Wert, einzelne schlechte Beispiele festzuhalten. Sie können besonders beim Anlernen neuer Reisevertreter gute Dienste leisten.

Die aufgewendete Zeit für das Glied 1 kann in der Regel nur durch Befragung ermittelt werden. Ob die Glieder 3a und b und 4a und b einzeln gemessen werden sollen, ist von Fall zu Fall zu bestimmen. Praktisch dürfte es in den meisten Fällen nicht nötig sein. Es genügt die Bestimmung des Zeitaufwandes für die Glieder 1 bis 4. Allgemein ist zu sagen, daß sich die Feinheit der Gliederung nach dem mit der Zeitaufnahme verbundenen Zweck richtet.

Neben der Feststellung der prozentualen Verteilung der Arbeitszeit auf die verschiedenen Glieder interessiert uns vor allem die durchschnittlich je Informationsbesuch und je Abschlußbesuch aufgewendete Zeit.

Die Einrichtezeit ist meist mehr oder weniger durch äußere Umstände gegeben. Bei gleichartigen Arbeitsgebieten (Stadt, Land) sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Vertretern nicht sehr groß. Daraus folgt die praktisch wichtige Erkenntnis, daß die Besuchszeit vorwiegend bedingt ist durch die Größe der Einrichtezeit und nicht umgekehrt. Wenn also die Einrichtezeit, die durchschnittlich erforderliche Zeit je Besuch und das durchschnittliche Verhältnis zwischen der Zahl der Informations- und der Abschlußbesuche bekannt ist, so können die Anforderungen an den Reisevertreter genau umschrieben, ja sogar berechnet werden. Damit werden endlose Diskussionen aus der Welt geschafft. Auch die Ausrede „in meinem Falle liegen die Dinge eben anders" kann fast mathematisch genau wiederlegt werden.

Ein gültiger Vergleich der Wirtschaftlichkeit der Arbeit einzelner Reisevertreter, besonders der in Stadt- und Landgebieten tätigen, wird erst jetzt möglich. Selbstverständlich sind im Einzelfall Durchschnittszahlen mehrerer Arbeitswochen zu vergleichen.

Bei dem Bestreben, die „unproduktiven" Zeiten zu verkürzen, ist eine bloße Verkürzung dieser Zeiten nicht zu überschätzen. Es kann dadurch nur die durchschnittliche Dauer eines Kundenbesuches verlängert werden. Es ist in keiner Weise erwiesen,

daß ein längerer Besuch auch ein ertragreicherer sei. Im Gegenteil! Die Feststellung wurde schon oft gemacht, daß der Durchschnitt für schlecht arbeitende Reisevertreter größer ist, als derjenige von gut arbeitenden. Das Hauptaugenmerk gilt der Vermehrung der Zahl der Besuche, von allen andern Faktoren abgesehen.

Was dem Zeitstudieningenieur an unserer Zeitgliederung auffallen wird, ist das völlige Fehlen des Gliedes Verlustzeit. In der Außenorganisation würden wir unter Verlustzeit etwa jeden unnötigen, die Wirtschaftlichkeit der Arbeit ungünstig beeinflussenden Zeitaufwand verstehen. Leider ist es aber praktisch unmöglich, mit einiger Exaktheit die Verlustzeiten festzustellen. Die unter diesen Begriff fallenden Zustände und Vorgänge können nicht genügend scharf ausgeschieden werden. Wann ist z. B. Reisezeit Verlustzeit? Die Bestimmung der Grenzpunkte ist zu stark der Willkür des die Untersuchung Durchführenden anheimgestellt. Die Unmöglichkeit der Feststellung der Verlustzeiten vermindert leider die Bedeutung der Zeitgliederung für die Außenorganisation stark.

Einige Beispiele von Zeitgliederungen:

Das bekannteste Beispiel ist dasjenige der Dennison Manufacturing Co. Es wurde in der Ausstellung „Vertriebstechnik" in vielen Städten Deutschlands und der Schweiz gezeigt. Eine Zusammenfassung unserer Gliederung entsprechend ergibt:

1. Arbeitszeit im eigenen Hause:	Berichte	7 %
	Pflege der Muster	7 %
2. Arbeitszeit außerhalb des eigenen Hauses:	Reisezeit	40 %
	Warten auf Beförderung	5 %
3. a) und 4. a) Wartezeit		16 %
3. b) und 4. b) (Unterteilung nach aa, bb)	Verkaufsgespräch	20 %
	And. Unterhaltung	5 %
	Total	100 %

Zusammenstellung einiger Beispiele, die bereits in früheren Arbeiten des Verfassers publiziert wurden:

	A	B	C	D
1. Routinenmäßige Pflichten (Berichte usw.)	9.9	—	—	15.5
2. Reisen	28.0	15.7	49.4	41.5
Warten auf Beförderung .	16.5	13.2	10.3	17.0
3. a) und 4. a) Wartezeit . .	10.4	11.2	8.3	10.1
3. b) und 4. b) Verkaufsgespräch	23.1	23.9	27.4	12.0
Dienstleistungen .	8.0	33.1	4.6	3.9
Einkassierung .	4.1	2.9	—	—
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

A-Gesellschaft: Verkauf an Detailgeschäfte. Produkte für den Gebrauch in der Haushaltung.

B-Gesellschaft: Verkauf an Detailgeschäfte. Produkte: Eine Anzahl hochwertiger Nahrungsmittel.

C-Gesellschaft: Büromaschinen. Verkauf direkt an den Konsumenten. Der Reisevertreter hat mögliche Verkaufsgelegenheiten selbst ausfindig zu machen.

D-Gesellschaft: Büromaterial aller Art. Verkauf an den Wiederverkäufer. Dem Reisevertreter wird eine Liste der zu besuchenden Kunden gegeben (trotzdem sind die Zahlen sehr ungünstig)[62]).

Unser Glied 1, „Arbeitszeit im eigenen Hause", wurde bei der B- und C-Gesellschaft überhaupt nicht, bei der A- und D-Gesellschaft nur teilweise erfaßt.

Die im Einzelfalle zu verwendende Gliederung, sowie die Genauigkeit und Zahl der Zeitaufnahmen ist vor allem abhängig von der Kostenfrage. Ich möchte jedoch schon hier betonen, daß mit verschwindend kleinen Kosten ein für die Berechnung allgemein gültiger Durchschnittszahlen durchaus genügendes Material gesammelt werden kann.

[62]) Anhang zu Dr. F. Bernet, Verkaufsschulung in Amerika und bei uns, sowie Schweiz. Arbeitgeberzeitung Nr. 16 vom 20. April 1929, S. 45. Sie sind Studien des Bureau of Personnel Research, Pittsburgh, Pa. entnommen.

4. Die Durchführung der Arbeitsstudien.

Einleitend sei hier nochmals an die zwei Aufgaben unserer Arbeitsstudien erinnert: Die Feststellung des Inhaltes und Umfanges der für den Reisevertreter nötigen Berufskenntnisse einerseits und der für die erfolgreiche Tätigkeit des Reisevertreters nötigen Berufsfertigkeiten anderseits. Die Durchführung der Untersuchung ist an dieser Doppelaufgabe zu orientieren.

Die erste Aufgabe, die Feststellung von Umfang und Inhalt der nötigen Berufskenntnisse, gestaltet sich nicht allzu schwierig und kann ohne Nachteil lediglich beiläufig behandelt werden. Sehr viel schwieriger ist die Untersuchung der Berufsfertigkeiten. Ihnen gilt unsere Aufmerksamkeit vor allem.

Für die Art und Weise der Durchführung spielt jedoch eine Reihe anderer Momente mit. So vor allem:

a) Struktur der Außenorganisation (Wiederverkäufer, Privatkundschaft, geographische Verzweigung, Zweigniederlassungen, Dienstvertragsverhältnisse usw.),
b) Größe der Außenorganisation (Zahl der Zweigniederlassungen und der Reisevertreter),
c) Zur Verfügung stehende Mittel,
d) Persönliche Verhältnisse (Geschäftsleitung, Verkaufsleiter, Filialleiter, Reisevertreter).

Der Einfluß dieser vier Faktoren ist meist so augenfällig und dazu so vielgestaltig, daß eine Darstellung einerseits kaum nötig, anderseits zu umständlich wäre.

Die Leitung der Untersuchung liegt meistens in der Hand des Verkaufsleiters. Da sie jedoch große Aufmerksamkeit erfordert und dem Verkaufsleiter, besonders in größeren Unternehmen, oft die dafür nötige Zeit nicht zur Verfügung steht, sollte eine besonders geeignete Person damit betraut werden. In gleicher Weise ist vorzugehen, wenn mit der Untersuchung zugleich eine gewisse Kontrolle der Tätigkeit des Verkaufsleiters verbunden ist. Davon sollte zwar, wenn irgend möglich, abgesehen werden, da solche Nebenzwecke den ganzen Erfolg in

Frage stellen können (Obstruktion!). Wenn der Verkaufsleiter meist auch mit der Leitung der Untersuchung betraut wird, so ist doch die eigentliche Durchführung der Untersuchung mit Vorteil einer andern Person zu übertragen. Der Verkaufsleiter ist in vielen Dingen allzu sehr „Partei". In kleinen Verhältnissen muß notgedrungenerweise dieser Grundsatz verletzt werden. In großen Betrieben, die über eine kaufmännische Studienabteilung verfügen, übernimmt diese natürlich die Untersuchung.

Die Auswahl derjenigen Personen, die die Untersuchung durchführen (im Folgenden Untersucher genannt) hat mit größter Vorsicht zu geschehen, da von diesen sozusagen der ganze Erfolg abhängt. Es hieße wirklich am falschen Orte sparen, wenn man für diese Arbeit die „billigsten" Arbeitskräfte verwenden wollte.

Als Richtlinien für die Auswahl können gelten:

1. Anforderungen an die beruflichen Kenntnisse: Gründliche Warenkenntnisse, Kenntnis der Arbeit des Reisevertreters, Vertrautheit mit der Struktur der Außenorganisation.
2. Geistige Fähigkeiten:
   Gute Auffassungs- und Beobachtungsgabe (so fragen können, daß die Antwort nicht suggeriert wird), insbesondere analytische Veranlagung. Klare mündliche und schriftliche Ausdrucksweise. Urteilsvermögen über Fähigkeiten und Leistungen des Beobachteten. Positive Einstellung gegenüber neuartigen Aufgaben.
3. Anforderungen an den Charakter:
   Takt, Anpassungsfähigkeit, Gewissenhaftigkeit[63]).

Bei der Auswahl ist selbstverständlich der Zweck der Untersuchung zu berücksichtigen. Handelt es sich lediglich um Zeitaufnahmen, was zwar nur selten der Fall sein wird, so genügt eine junge, tüchtige Arbeitskraft. Die Arbeitsgliederung verlangt jedoch eine sehr gründliche Kenntnis der Tätigkeit des Reisevertreters, da wir ja beste Ausführungsarten von Arbeitselementen sammeln wollen.

[63]) Richtlinien für die Auswahl des „Zeitnehmers" im Betriebe siehe Handbuch der Rationalisierung S. 302 f. sowie Refa-Buch, S. 26.

Auch der Einführung der Untersucher bei Filialleitern und Reisevertretern ist größte Aufmerksamkeit zu schenken. Erfahrungsgemäß wird anfänglich stets mit gewissen Schwierigkeiten zu rechnen sein. Die Einführung und die wichtigsten Weisungen haben deshalb nicht von untergeordneten Organen, sondern von der Geschäftsleitung aus zu geschehen. Mit der Einführung ist der Zweck der ganzen Untersuchung zu erklären, am besten in folgender Weise: Es sollen die erfolgreichsten Verkaufsmethoden der Reisevertreter gesammelt werden, um sie allgemein zugänglich zu machen und dadurch die gesamte Außenorganisation zu fördern. Da besonders die guten Reisevertreter stets bestrebt sind, ihre Arbeitsmethoden zu verbessern, wird ein allfälliger Widerstand besonders bei rechtzeitiger Bekanntgabe interessanter Teilresultate bald verschwinden.

In den wenigsten Fällen können alle Reisevertreter einer Außenorganisation in die Untersuchung einbezogen werden. Das ist auch gar nicht nötig. Die richtige Auswahl ist aber sehr wichtig. Für eine erste, mehr vorbereitende Untersuchung werden am besten 1—3 der am besten und 1—3 der am schlechtesten arbeitenden Reisevertreter ausgewählt. Die weitere Auswahl der zu beobachtenden Reisevertreter hängt von folgenden Gesichtspunkten ab:

Arbeitsgebiet (Stadt, Land), Art der besuchten Kundschaft, allgemeiner Erfolg, Besonderheiten des Erfolges (z. B. für einzelne Warengruppen), allgemeine Arbeitsweise (Verhältnis von Besuchszahl und Erfolg, das sog. „sales gap"), durchschnittliche Größe der Bestellungen, Alter, Dienstalter usw.

Grundsatz muß sein, möglichst alle Verhältnisse zu berücksichtigen, da das gesammelte Material allgemein gültige Schlüsse gestatten soll. Um beste Arbeitsmethoden zu ermitteln, ist selbstverständlich die Arbeit der erfolgreichsten Reisevertreter besonders genau zu untersuchen. Für die Durchführung der Untersuchung stehen zwei Methoden zur Verfügung:

1. Der Reisevertreter berichtet selbst über seine Arbeit.
   a) Schriftlicher Bericht über einzelne Arbeitsverrichtungen, insbesondere über Verkaufsgespräche.
   b) Eingehendes Befragen. Wertvolles Material ergibt oft das Befragen von Personen, die mit Erfolg als Reisevertreter tätig waren und vor nicht allzu langer Zeit befördert wurden.

2. Die direkte Beobachtung an der Arbeit.
   a) Der Reisevertreter wird veranlaßt, den ihm unbekannten Untersucher zu bearbeiten unter der Vorgabe, daß es sich um einen Interessenten handelt.
   b) (Einzelfall): Das Verkaufsgespräch wird unvermerkt, z. B. in einem Nebenzimmer, stenographisch festgehalten.
   c) Der Untersucher begleitet den Reisevertreter.

Da für die Durchführung der Untersuchung, besonders anfänglich, die Kostenfrage gewöhnlich allzu sehr betont wird, ergibt sich für den an der Untersuchung besonders Interessierten — gewöhnlich den Verkaufsleiter — folgendes Vorgehen: Er arbeitet zunächst mit der Methode 1. Methode 1 a bildet den Ausgangspunkt. Die Methode 1 b kann vom Verkaufsleiter ohne weiteres angewendet werden, da er in ständigem direktem Kontakt mit den Reisevertretern steht (wenn nicht, sollte er sofort entlassen werden!). Wahrscheinlich schadet es der gegenseitigen „Unterhaltung" auch nichts, wenn etwas System hineingetragen wird. Dabei darf der Verkaufsleiter natürlich nie vergessen, daß er Vorgesetzter ist und deshalb mehr oder weniger gefärbte Antworten erhält. Eine Durchsicht sonstwie wertvollen Materials, z. B. der Vertreterberichte, darf daneben unter keinen Umständen unterlassen werden. In dieser Weise ist es möglich, schon ein sehr umfassendes und aufschlußreiches Material zu sammeln. Dieses langsame Zusammentragen von Material kann sich ohne Nachteil über einen längeren Zeitraum, ein halbes oder ein ganzes Jahr erstrecken.

Im kleinen Betrieb muß sich der Verkaufsleiter meist neben diesem Material mit einigen von ihm selbst vorgenommenen

Beobachtungen der Arbeit seiner Reisevertreter und mit einer Analyse der eigenen Erfahrungen (er geht in vielen Fällen selbst auch auf die Reise) begnügen. Es ist geradezu erstaunlich, was für Möglichkeiten sich bei systematischem und einigermaßen intelligentem Vorgehen daraus ergeben.

Bei mittelgroßen und großen Außenorganisationen sollte jedoch die Durchführung der Untersuchung aus früher erwähnten Gründen besonderen Personen übergeben werden. Immerhin hat auch hier das langsame, systematische Sammeln von Material vorauszugehen, wenn nicht unnötig hohe Kosten entstehen sollen. Die Zentralleitung muß umso straffer sein, je mehr Personen beteiligt sind. Deshalb empfiehlt es sich, durch eine kleine Voruntersuchung den genauen Plan der Durchführung abzuklären und sich einen allgemeinen Ueberblick zu verschaffen, sodaß eine einwandfreie Klassifikation des Materials möglich wird. Diese Voruntersuchung, bei der, wie bereits erwähnt, 1—3 der am besten und 1—3 der am schlechtesten arbeitenden Reisevertreter bei ihrer Arbeit beobachtet werden, soll zu folgenden Ergebnissen führen:

1. Möglichst genaue Arbeitsgliederung, sodaß sich die Hauptuntersuchung auf die Feststellung bester Ausführungsarten konzentrieren kann. An der richtigen Arbeitsstufenfolge und der Gliederung der Arbeitselemente ist selbstverständlich weiterhin zu arbeiten.

2. Feststellen, welche Arbeitsgänge, -stufen und -elemente für den Erfolg der Arbeit des Reisevertreters von besonderer Bedeutung sind. Dementsprechende Ausarbeitung des Planes für das weitere Vorgehen.

Die Voruntersuchung deckt meist so interessante und verblüffende Tatsachen auf, daß durch einen kurzen Bericht an die Betriebsleitung deren besonderes Interesse geweckt und vielleicht noch bestehende Vorurteile beseitigt werden können. Die Bekanntgabe einiger praktisch verwertbarer Resultate an die Reisevertreter ist ebenfalls von Vorteil.

Bei der Wahl des Zeitpunktes für die Durchführung

der Hauptuntersuchung sind eventuelle Saisoneinflüsse zu berücksichtigen. Ist der Vertrieb starken Saisonschwankungen unterworfen, kann auf eine zu zwei oder drei verschiedenen Zeitpunkten vorgenommene Untersuchung nicht verzichtet werden.

Bei Methode 1a, Aufschreiben des Verkaufsgespräches, ist darauf zu achten, daß der Reisevertreter in keiner Weise phantasiert; „Phantasiegespräche" haben überhaupt keinen Wert.

Als Grundlage der Methode 1 b und 2 dient ein oder eine Mehrzahl von Fragebogen. Sie enthalten Fragen über alle diejenigen Arbeitselemente, über die wir genaue Angaben sammeln wollen. Fragen, welche Arbeitselemente betreffen, deren Ausführungsweise gegeben ist, sind auszumerzen. Alles sind Wie- und Warum-Fragen. Wie früher betont, haben allgemeine Kenntnisse praktisch nur sehr geringen Wert. Wir wollen bis ins Einzelne gehende Kenntnisse: Was wird genau getan? Was wird genau gesagt? usw.

Es sind zu unterscheiden diejenigen Fragebogen, welche in systematischer Weise die anläßlich der Befragung mit dem Reisevertreter zu besprechenden Punkte zusammenstellen, und diejenigen, welche als Grundlage für die Beobachtung dienen. Letztere vereinigen eine „Anleitung" für den Untersucher mit einer Zusammenstellung der die Beobachtung ergänzenden Fragen.

Jeder Untersucher muß den Fragebogen vollständig beherrschen. Er soll ihn möglichst auswendig können. Die Disposition ist durch die Arbeitsgliederung gegeben. Während der Dauer der Untersuchung wird der Fragebogen beständig geändert. Wenn über einen Punkt nichts Neues mehr eingeht, wird dieser ausgestrichen. Neu auftauchende Gesichtspunkte bedingen die Einfügung neuer Fragen (Straffe Organisation aller Beteiligten!).

Beispiel. Auszug aus einem Fragebogen (Außenorganisation: Vertrieb von Rechenmaschinen).

b) Die Vorbereitung des Verkaufsgespräches.

1. Wie bereiten Sie das Verkaufsgespräch vor, bevor Sie einen Kunden besuchen?

2. Welche vorbereitenden Maßnahmen, wie etwa folgende, treffen Sie?
   Vereinbarung einer bestimmten Zeit für den Besuch.
   Vorherige telephonische Anfrage.
   Ueberlegung, ob einige bestimmte Artikel angeboten werden sollen.
   Vorbereitung eines schriftlichen Vorschlages.
   Versand eines Werbebriefes.
   Besprechung des Vorschlages mit dem Filialleiter oder mit Kollegen.
   Suchen passender Einführungsworte.
   Vorbereiten von Drucksachen und anderem Material als Illustration im Verkaufsgespräch.
   Anfertigung von Skizzen, graphischen Darstellungen usw.
   Ueberdenken des Vorgehens im Verkaufsgespräch.
   Schriftliches Festhalten der wichtigsten Kaufsargumente.
   Sammeln von Informationen aus der Kundenliste oder von der Buchhaltungsabteilung.
   Sammeln weiterer Informationen über das Vorgehen von Konkurrenzvertretern.
   Widerlegung zu erwartender, besonderer Einwände des Kunden.
   Andere Maßnahmen?
3. Welche Verkaufsgespräche planen Sie mit besonderer Sorgfalt?
4. Welche Maßnahmen treffen Sie, um zu verhüten, daß Sie allzu viel Zeit für die Vorbereitung verwenden müssen?
5. Wie gehen Sie vor bei der Vorbereitung des Verkaufsgespräches?
6. Was gibt Ihnen Anhaltspunkte, das mutmaßliche Verhalten des Kunden zum voraus zu beurteilen? Und wie bereiten Sie sich vor, seine Einwände zu widerlegen?
7. Wie bereiten Sie einen Folgebesuch zum Zwecke des Abschlusses vor?
8. Wenn ein Kunde verspricht, auf Ihrem Bureau vorzusprechen, was kehren Sie vor?

9. Wie bereiten Sie eine Besprechung mit einer Mehrzahl von Personen (z. B. Verwaltungsrat) vor?
10. In was unterscheiden sich Ihre Vorbereitungen, wenn Sie einen berufsmäßigen Einkäufer besuchen wollen?
11. Was kehren Sie vor für den Fall, daß der Kunde Ihr Angebot abschlägt?
12. Erwähnen Sie Beispiele aus Ihrer Erfahrung, welche veranschaulichen, daß sich die richtige Vorbereitung des Verkaufsgespräches lohnt?[64])

Das Vorgehen bei der Hauptuntersuchung ist selbstverständlich ebenfalls genau zu planen, umso genauer, je mehr Personen beteiligt sind: Ausarbeiten der Routen, Ankündigung der „Befragungen" und der „Beobachtungen", Besprechungen aller Untersucher usw. Eventuell ist es nötig, zur Vereinfachung der täglichen Berichte Formulare auszuarbeiten oder zum mindesten Dispositionen für diese aufzustellen. Beteiligen sich mehrere Untersucher, so hat ein kurzer, etwa halbtägiger Kursus vor Aufnahme der Tätigkeit die Durchführung der Untersuchung unter völlig einheitlichen Gesichtspunkten sicherzustellen.

Bei der Befragung (Methode 1 b) ist darauf zu achten, daß die Unterhaltung durch äußere Einflüsse nicht gestört wird, insbesondere durch Anwesenheit von vorgesetzten oder anderen Personen. Es ist sehr gefährlich, während dem Gespräch Notizen über Aussagen, welche die Tätigkeit des Reisevertreters betreffen, zu machen. Ich habe immer wieder beobachtet, daß die Reisevertreter unruhig werden und mit Angaben zurückhalten. Auf alle Fälle sind die Notizen auf die wichtigsten Punkte zu beschränken. Anders verhält es sich meist, wenn der Reisevertreter erzählt, wie er sich einführt, wie er Einwände widerlegt, oder ein besonderes interessantes Verkaufsgespräch wiedergibt. Er fühlt sich in diesem Falle meist besonders geehrt, wenn man seine Aussagen wörtlich festhält. Daß dies wenn irgend möglich zu geschehen hat, liegt auf der Hand. Auf die Wie-Fragen, die die angewandten Methoden aufdecken sollen, erhält man oft die Antwort: „Ich kann wirklich nicht genau sagen, wie ich es

[64]) Kenagy und Yoakum, The Selection and Training of Salesmen, S. 96 f.

mache . . . ". In solchen Fällen frägt der Untersucher nach Beispielen aus der jüngsten Vergangenheit. Auf Grund dieser können weitere Fragen gestellt werden.

Sofort nach Beendigung der Befragung wird der Bericht niedergeschrieben. Er soll so vollständig als irgend möglich sein. Es ist oft vorteilhafter, die verschiedenen Arbeitselemente, eventl. Arbeitsstufen oder besonders zu untersuchende Fragen auf getrennten Blättern zu behandeln, um eine leichte Klassifikation des gesammelten Materials zu ermöglichen.

Die Methoden 1 a und b liefern meist nicht alles Gewünschte. So muß die kostspieligere direkte Beobachtung (Methode 2) angewendet werden. Ich habe Seite 61 drei Möglichkeiten erwähnt, a, b und c.

Der Erfolg des Reisevertreters hängt größtenteils von der Art und Weise der Durchführung des Verkaufsgespräches ab. Diesem gilt deshalb unsere besondere Aufmerksamkeit. Sobald sich der Reisevertreter bei seiner heiklen, vorwiegend aus psychischen Reaktionen bestehenden Arbeit beobachtet weiß, treten bei ihm Hemmungen auf. Der Wert von Beobachtungen, bei denen solche Hemmungen ausgeschaltet sind, ist deshalb besonders groß. Eine Beobachtung von Verkaufsgesprächen ohne Wissen des Reisevertreters oder des Kunden kann nur die Gunst des Schicksals ermöglichen! Normalerweise muß entweder der Kunde oder der Reisevertreter von der Absicht des Untersuchers unterrichtet werden. Objektivere Tatsachen ergeben sich aus Beobachtungen, bei denen der Reisevertreter nicht eingeweiht ist. Für die Beobachtung des Verkaufsgespräches ohne das Wissen des Reisevertreters bestehen nur zwei Möglichkeiten. Der Untersucher übernimmt selbst die Rolle des Kunden (Methode 2 a). Dies ist in der Regel nur bei Reisevertretern möglich, die Privatkundschaft besuchen, leider aber auch hier in sehr beschränktem Maße. Eine solche Untersuchung hat vor einigen Jahren die Studebaker Corporation durchgeführt. Ich berichtete darüber in einer früheren Arbeit folgendes:

„Es wurden acht vorbereitete Leute in Städte und Dörfer über das ganze Land hin ausgesandt. Diese gingen in die Ver-

kaufsräume der Studebaker und anderer Organisationen als fiktive Käufer. Sie lauschten den „Geschichten" der Verkäufer, frugen und ließen sich in Probefahrten die Wagen vorführen.

Nachher hatten sie einen genauen Bericht über jeden „Fall" auszuarbeiten. Alle Berichte zusammen gaben sicher ein gutes Bild über den Stand der Ausbildung und des Könnens der Automobilverkäufer im allgemeinen und der Studebakerleute im besonderen.

Ein Vizepräsident dieser Gesellschaft sagt in einem Bericht über das Ergebnis der Untersuchung: ‚Als wir sahen, wie wenig Wissen und Verkaufstechnik in unserer Absatzorganisation vorhanden war, konnte uns nur die Tatsache eine gewiße Befriedigung verschaffen, daß die Verkäufer anderer Organisationen um nichts besser waren. Nur in ungefähr 10% der Fälle hatte der Verkäufer wirklich ein bestimmtes Ziel, das er im Verkaufsgespräch erreichen wollte. Nur in einem Fall von dreien wurden Fragen einigermaßen intelligent beantwortet'"[65]).

In Warenhäusern sind ähnliche Methoden bereits längst bekannt. Festangestellte, sog. Kontrollkunden haben ähnliche Aufgaben.

Sehr wertvolle Ergebnisse erzielte der Verfasser oft durch die stenographische Aufnahme des Verkaufsgespräches in einem Nebenraum (Methode 2 b). Auch die Verwendung eines Mikrophons ließe sich denken. Soviel mir bekannt ist, haben Warenhäuser schon öfters Versuche gemacht, mit Hilfe unauffällig angebrachter Mikrophone die Gespräche der Verkäufer und der Kunden abzuhören. Es ist selbstverständlich, daß in einem modernen, vom Geiste der Zusammenarbeit getragenen Betriebe der Reisevertreter nachher unterrichtet und ihm eine entsprechende Entschädigung gewährt wird.

Den schwierigsten Teil der Untersuchung bildet die direkte Beobachtung, wenn der Untersucher den Reisevertreter begleitet (Methode 2 c). Diese 3. Methode ist die weitaus wichtigste und bringt regelmäßig das wertvollste Material ein. Die Hemmungen, die anfänglich sowohl beim

[65]) Stockar, Müggler, Gasser, Reisenden- und Vertreterarbeit, S. 55.

Reisevertreter als manchmal auch beim Untersucher auftreten, sind nicht unbeträchtlich. Ihnen kann nur begegnet werden, wenn die Art und Weise ihrer Ueberwindung genau studiert wird.

Das größte Hindernis bildet erfahrungsgemäß die Einführung beim Kunden. Dieser Frage ist die größte Aufmerksamkeit zu schenken. Der Untersucher wird am besten als ein Bekannter des Reisenden eingeführt, ohne irgend eine besondere Erläuterung, wobei der Kunde in dem Glauben belassen werden soll, daß ersterer nicht an dem interessiert ist, was vor sich geht. Diese Haltung muß auch der Untersucher äußerlich einnehmen. Die Anwesenheit einer Dritttperson schafft als weiteres Hindernis, daß sich der Reisevertreter beobachtet und deshalb unbehaglich fühlt. Das Verkaufsgespräch wird unnatürlich, und die Beobachtung verliert damit den Großteil ihres Wertes. Diese zweite Schwierigkeit hängt vor allem von der Person des Untersuchers ab. Wurde er beim Reisevertreter richtig eingeführt, hat er den Zweck der Untersuchung verständlich gemacht, und verstand er es vor allem, das Vertrauen des Reisevertreters zu gewinnen, so sind die Hemmungen nicht mehr bedeutend. Die zu diesem Punkte gesammelten Erfahrungen der Untersucher sind regelmäßig zu besprechen, erfolgreiche Einzelheiten sofort bekannt zu geben.

Für jede einzelne Beobachtung wird das Interesse auf einige bestimmte Arbeitselemente oder Spezialfragen konzentriert, da sonst die Fülle des Stoffes nur einen ganz allgemeinen, nicht verwertbaren Eindruck gibt. Am Morgen, auf dem Wege zum Kunden, beginnt der Untersucher (zuerst sachte!) mit Fragen, z. B. „Was ist geplant für heute?" Der Untersucher hat sofort eine ganze Fragengruppe, die diesen Arbeitsgang betrifft, vor Augen. Damit wird er auf alle interessierenden Punkte aufmerksam gemacht. Während des ganzen Tages ist reichlich Zeit, die verschiedensten Arbeitsverrichtungen zu besprechen, d. h. dem Reisevertreter darüber erzählen zu lassen: Auf dem Wege von einem Kunden zum andern, während der Wartezeit usw. Die Schwierigkeit ist meist nicht, den Reisevertreter zum Reden zu bringen, da er ohnehin gerne redet, sondern das Gespräch auf

das zu lenken, was wir wollen, und dies dann mit der nötigen Exaktheit zu begründen. Während der Dauer der Beobachtung ist sehr wenig Zeit, Notizen zu machen. Wichtige Punkte können immerhin stichwortähnlich festgehalten werden. Formulare, auf denen nur angekreuzt werden muß, sind oft von Nutzen. Nach Beendigung der Tagesarbeit sind wichtige Einzelheiten mit dem Reisevertreter zu besprechen. Die nachträgliche Wiedergabe und stenographische Aufnahme besonders interessanter Verkaufsgespräche ist nicht zu unterlassen.

Der Untersucher hat über jede Beobachtung, die gewöhnlich einen Arbeitstag umfaßt, einen genauen Bericht abzugeben. Dieser gliedert sich etwa in folgender Weise:

1. Darstellung der einzelnen Arbeitselemente (eventl. Arbeitsstufen).
2. Beschreibung der ganzen Tagesarbeit in zeitlicher Reihenfolge, eventl., wenn Zeitaufnahmen gemacht wurden, mit Angabe der entsprechenden Zeiten.
3. Zusammenstellung und Beschreibung der starken und schwachen Punkte des betreffenden Reisevertreters.

Die Zeitaufnahme kann ohne besondere Schwierigkeit in den Gesamtplan der Untersuchung aufgenommen werden. Es empfiehlt sich hingegen, an den Tagen der Zeitaufnahme nur ganz unbedeutende Nebenstudien vorzunehmen. Eine Stoppuhr ist nicht nötig! Eine Armbanduhr, auf der jederzeit ohne auffällige Bewegung die Zeit abgelesen werden kann, genügt vollkommen.

Wichtig für die Auswertung des gesammelten Materials ist eine richtige Klassifikation. Dazu eignet sich eine Hängeregistratur wohl am besten. Für jedes Arbeitselement wird ein Mäppchen angelegt. Bei den Einrichtearbeiten genügt oft ein Mäppchen für eine Arbeitsstufe.

Nach Durchführung einer Untersuchung in der beschriebenen Weise haben wir wohl ziemlich einwandfrei die für den Reisevertreter nötigen Berufsfertigkeiten nach Umfang und Inhalt festgestellt. Eine kritische Durchsicht des gesammelten Materials läßt auch ohne weiteres die für den Erfolg nötigen

Berufskenntnisse erkennen. Damit sind die beiden der Untersuchung gestellten Aufgaben erfüllt.

Selbstverständlich ist die Untersuchung nie abgeschlossen, da die Arbeit in der Außenorganisation ständigen Aenderungen unterliegt. Man wird im Gegenteil die Erfahrung machen, daß je eingehender die Untersuchung war, sie umsomehr ungelöste Fragen aufgedeckt hat. Eine Zusammenstellung dieser ungelösten Fragen ist für alle folgenden Maßnahmen von großem Nutzen.

Die Geschäftsleitung verlangt in der Regel die Zusammenfassung der Resultate in Form eines Berichtes. Aber auch wenn dies nicht der Fall ist, sollte der Leiter der Untersuchung die Arbeit einer berichtartigen Zusammenstellung nicht scheuen. Damit erhält er selbst wieder den wünschbaren klaren Ueberblick, der ihm vielleicht in all der Einzelarbeit verloren gegangen ist.

Zum Schluß möchte ich nochmals ausdrücklich darauf hinweisen, daß solche Untersuchungen bei jeder Betriebsgröße möglich sind. Die Kostenfrage spielt bei der außerordentlichen Bedeutung der Resultate kaum eine Rolle. Wo nötig können, wie früher erwähnt, die Kosten bis auf einen verschwindend kleinen Betrag reduziert werden. Das Fehlen fast aller systematischen Untersuchungen ist jedoch weder auf die Betriebsgröße noch auf die Kostenfrage zurückzuführen, sondern auf die Herren Vorgesetzten. Eine gewiße intellektuelle Anstrengung ist dabei eben nicht zu vermeiden! Auch der beschäftigtste Vorgesetzte kann bei richtiger Organisation seiner eigenen Arbeit noch sehr viel Zeit zum Nachdenken erübrigen.

Die erfolgreich tätigen Reisevertreter bedeuten für jedes Unternehmen eine wahre Goldgrube. Der Reisevertreter ist der „Frontsoldat", der in der „ersten Linie" steht. Von ihm ist schließlich alles übrige abhängig. Er hat den direkten Kontakt mit den Kunden. Dies befähigt ihn auch, das darf ebenfalls nicht übersehen werden, für die Gestaltung der Produkte, der Reklamemaßnahmen usw. wertvollste Anregungen zu geben. Warum sollen wir diese Goldgrube nicht ausnützen? Es spricht kein einziger Grund dagegen.

IV. Die Grundlagen des Anlernverfahrens.

1. Grundlegende Ergebnisse der Arbeitsstudien für die Didaktik.

Die Praxis beschränkte sich bis heute bei ihren Bestrebungen zur Förderung der Fachbildung der Reisevertreter vorwiegend auf die Berufskenntnisse. Dies ist aus den Programmen der verschiedensten Ausbildungskurse für Reisevertreter ohne weiteres ersichtlich. Das Einüben der Berufs-Fertigkeiten war zwar theoretisch nie bestritten, wenigstens sind mir keine dahingehenden Aeußerungen bekannt. Dennoch fehlen fast durchwegs nicht nur die geringsten Bemühungen zu ihrer Uebung, sondern vor allem die Erkenntnis ihrer Bedeutung. Ausnahmen bilden etwa das Ausfüllen von Bestellscheinen oder Kassa-Zetteln. Die Vernachlässigung der Uebung von Fertigkeiten findet ihre Begründung in folgenden Schwierigkeiten: Wenn wir uns nochmals eine Anzahl typischer Arbeitsvorgänge im Fertigungsbetrieb kurz in Erinnerung rufen, so erkennen wir sofort, daß bei der weit überwiegenden Zahl die Berufsfertigkeiten für den Erfolg ausschlaggebend sind und nicht die Kenntnisse. Es ist hier deshalb augenfällig, weil die Fertigkeiten in äußerlich feststellbaren Bewegungen zum Ausdruck kommen. (Wie wir soeben festgestellt haben, beschränken sich die Bestrebungen zur Bildung von Fertigkeiten in der Außen-Organisation meist ebenfalls auf solche äußere Bewegungen: Ausfüllen von Bestellscheinen etc.) Bei der Verkaufshandlung scheint auf den ersten Blick ein ganz anderer Tatbestand vorzuliegen.

Die verschiedenen Arbeitsvorgänge sind gewissermaßen „unfaßbar". Die Ursache hiefür ist im Objekt der Aufgabe zu suchen. Je bestimmter das Objekt wiederkehrender Aufgaben ist, desto größer ist die organisatorische Erfaßbarkeit des Arbeitsablaufes. Arbeitsabläufe, die sich auf körperliche Objekte beziehen, können möglicherweise bis in alle Einzelheiten organisatorisch geregelt werden (Zuschneiden einer bestimmten Brettgröße, Zentrieren einer Motorwelle, Verbuchen einer Faktur

usw.). Beziehen sich gewiße Arbeitsabläufe auf nicht körperliche Objekte und rufen diese mehr oder weniger geistige Arbeiten hervor, so ist ihr Verlauf in der Regel ziemlich unbestimmt. Nicht-körperliche Objekte sind in der Regel reagibel. Das gilt natürlich vor allem für Arbeiten, die an Personen orientiert sind. Der Arbeitsablauf entzieht sich somit weitgehend einer eindeutigen organisatorischen Regelung.

Größere Schwierigkeiten für die Erfassung des Arbeitsablaufes als bei der Fertigungsarbeit liegen aber auch im Arbeitsträger. Der Arbeitsvorgang besteht bei der Fertigung mehr oder weniger in einer äußerlich feststellbaren Handlung. Der Arbeitsvorgang im Vertrieb setzt sich, wie früher festgestellt, aus drei Faktoren zusammen: Aeußere Handlung, gesprochenes Wort und innere Haltung. Für den eigentlichen Verkauf, den wichtigsten Arbeitsvorgang im Vertrieb, sind auf alle Fälle psychische Vorgänge sehr wichtig, wenn nicht ausschlaggebend. Da eine sich gewohnheitsmäßig auswirkende Fertigkeit nur für Arbeitsverrichtungen von Bedeutung sein kann, die einen ziemlich regelmäßigen Ablauf aufweisen, so hat die Feststellung, wie viele der einzelnen Arbeitselemente sich in genügend gleichförmiger Weise wiederholen, jeder Diskussion über das Anlernverfahren voranzugehen. Können wir feststellen, daß sich die Mehrzahl der für den Erfolg der Arbeit wichtigen Arbeitselemente tatsächlich in genügend gleichförmiger Weise wiederholt, so haben wir das Anlernverfahren an den Grundsätzen der Fertigkeitsübung und Gewohnheitsbildung zu orientieren. Ist dies nicht der Fall, oder: Soweit dies nicht der Fall ist, gelten die didaktischen Grundsätze der Vermittlung von Kenntnissen.

Es liegt auf der Hand, daß das Ergebnis derartiger Feststellungen von Organisation zu Organisation verschieden sein muß. Der Arbeitskreis des Verkaufsingenieurs in der Groß-

maschinen-Branche untersteht ganz anderen Bedingungen, als derjenige des Vertreters einer Firma, die Staubsauger an Privatkundschaft vertreibt. Der beschränkten Gültigkeit aller Einzel-Untersuchungen müssen wir uns deshalb stets bewußt sein. Ebenso verkehrt wie eine vorschnelle Verallgemeinerung im positiven wäre jedoch eine solche im negativen Sinne, d. h. die Ablehnung der Möglichkeit, daß auch in scheinbar sehr ungleichförmigen Arbeits-Verrichtungen große Gleichmäßigkeiten und damit Fertigkeiten und Gewohnheiten zu konstatieren sind. *Giese* stellt beispielsweise ganz allgemein fest: „Untersuchungen zeigen, daß unter genügend gleichförmigen Bedingungen ähnliche psychische Erscheinungen in einem weit größeren Umfange auftreten, als man dies erwartet hätte"[66]). Ebenso *Sutter:* „So betrachtet, entdecken wir an jedem Arbeitsplatz eine Menge erworbener Fertigkeiten, bis tief hinein in die geistigen Funktionen"[67]).

Als „Bedingungen" für die Gleichförmigkeit des Arbeitsablaufes gelten für eine Außen-Organisation ganz offensichtlich:

Die Art des Produktes, der Kundenkreis und der Absatzweg. Irgendwelche Deduktionen über den Einfluß dieser drei Bedingungen auf die tatsächliche Arbeitsgestaltung scheinen sehr gewagt. Zuverlässige Anhaltspunkte können nur eingehende Arbeitsstudien geben. Der Verkaufsingenieur ist sehr wohl in der Lage, Arbeitsstudien durch Selbstbeobachtung vorzunehmen. Zuverlässige Ergebnisse sind selbstverständlich nur bei völliger Vorurteilslosigkeit möglich.

Auf eine leicht mögliche Täuschung sei noch kurz hingewiesen. Bei der Prüfung irgendeiner Arbeitsverrichtung auf ihre Gleichförmigkeit ist diese bis in ihre Arbeitselemente zu zergliedern. Die Folge von Arbeitselementen acbd stellt natürlich gegenüber der Folge abcd grundsätzlich durchaus nichts Neues dar. Fertigkeitsübung ist auch bei solchen Verschiebungen in der Reihenfolge sehr wohl möglich.

[66]) Giese, Handwörterbuch der Arbeits-Wissenschaft, S. 2267.
[67]) Sutter, Zur Psychologie der Arbeit, S. 29.

Wenn wir uns nach bereits vorhandenem Material zur Beurteilung unserer Frage umsehen, so müssen wir leider feststellen, dass fast nichts zu finden ist. Dr. Franziska Baumgarten hat von ganz anderen Voraussetzungen ausgehend 1924/25 Beobachtungen über die Arbeit von Versicherungsagenten angestellt. Sie gelangt zu der Auffassung: „Aus Aussagen der Versicherungsagenten geht aber hervor, daß sie fast sämtlich nach einer gewissen Methode vorgehen" [68]). „Es erweist sich aus diesen Erfahrungen, daß j e d e r seine eigene Methode sich geschaffen hat, die er vielleicht hin und wieder abändert, aber doch in den Grundlinien immer befolgt" [69]). Diese Beobachtungen bestätigen also die oben ausgesprochene Vermutung durchaus. Im übrigen berührt die zitierte Schrift die hier behandelten Probleme kaum.

Eine Umfrage über dieses Spezialproblem bei 32 Firmen Europas und Amerikas, bei welchen wegen der Größe und Güte der Außenorganisation die Vermutung bestand, daß einiges Material vorhanden sein könnte, hatte im Herbst 1931 ein völlig negatives Ergebnis. Einige Amerikaner konnten wenigstens ihre „personal opinion" angeben, und zwar in durchaus bejahendem Sinne. Typisches Beispiel: „The fact is that the majority of elements present in any one selling interview for a particular product or line of goods, are also present in almost all other interviews".

Der Verfasser hat von Anfang 1931 bis Anfang 1932 Studien gemacht, die Anspruch auf exakte Durchführung erheben können. Die Methode der Durchführung wurde unter III eingehend geschildert. Leider ist es nicht möglich, Angaben über alle Einzelheiten, sowie insbesondere über deren Resultate zu machen. Es handelt sich um die Außen-Organisation einer Lebensversicherungsgesellschaft, in welcher etwa 80 hauptamtlich tätige Vertreter arbeiten.

Die Untersuchung sollte drei Fragen beantworten:

[68]) Franziska Baumgarten, Zur Psychologie und Psychotechnik des Versicherungsagenten. Schriften zur Psychologie der Berufseignung und des Wirtschaftslebens, Heft 27, Leipzig 1925. S. 25.

[69]) a. a. O. S. 30.

a) Wiederholt ein Reisevertreter gewisse Arbeitselemente in gleichförmig gewohnheitsmäßiger Weise? Wenn ja, welche Bedeutung kommt diesen Elementen im gesamten Arbeitskreis zu?

b) Werden bestimmte Arbeitselemente von verschiedenen Reisevertretern in gleicher Weise ausgeführt? Wenn ja, wieviele?

c) Kann bei einem Reisevertreter in verschiedenen Informations- bzw. Abschlußbesuchen und bei verschiedenen Reisevertretern in ihren Informations- bzw. Abschlußbesuchen eine einheitliche Arbeitsstufenfolge und innerhalb einer Arbeitsstufe eine einheitliche Folge von Arbeitselementen festgestellt werden?

Sind alle drei Fragen zu bejahen und zeigt ein beträchtlicher Prozentsatz von Arbeitselementen der Arbeitsgänge „Informations- und Abschlußbesuch" eine gleichförmige Wiederholung bei der Mehrzahl der beobachteten Reisevertretern, so kann behauptet werden, daß für unser bestimmtes Produkt, in unserer bestimmten Außen-Organisation ein typischer Verkaufsvorgang besteht[70]).

Für die Beantwortung dieser Frage wurden 18 Reisevertreter ausgewählt und zwar möglichst verschiedenartige, aber immerhin solche, die schon mindestens sechs Monate tätig waren und einen wenigstens durchschnittlichen Erfolg aufwiesen. Eine Untersuchung zum Zwecke der Arbeitsgliederung war bereits vorangegangen.

Es liegt auf der Hand, daß schon die Möglichkeit der Arbeitsgliederung die Tatsache, daß „ein beträchtlicher Teil der Arbeitselemente sich in gleichförmiger Weise wiederholt", bestätigt. Eine Arbeitsgliederung wäre andernfalls gar nicht denkbar.

[70]) Die Einrichtearbeiten werden wir bei der Erörterung dieser Sonderfrage vernachläßigen. Sie sind allgemein besser durch äußere organisatorische Maßnahmen erfaßbar, da das Objekt der Aufgabe völlig anderer Art ist, als bei der Besuchsarbeit. Auch spielen sie für das Anlernverfahren eine untergeordnete Rolle.

Im Laufe unserer Untersuchung wurden 60 vollständige Verkaufsgespräche gesammelt und analysiert. Daneben ging natürlich ein reiches Material ein, das gelegentlich ergänzend herangezogen werden konnte. Eine auffällige allgemeine Uebereinstimmung zeigte sich sofort für folgende Arbeitsstufen:

Bei Informationsbesuch: Für alle Arbeitsstufen außer „kurze Erklärung (Demonstration)",

bei Abschlußbesuch: Für die Arbeitsstufen „Annäherung" „Erwiderung von Einwänden", „Aufnahme des Antrages" und „Empfehlung".

Die Gründe sind sofort ersichtlich. Bei allen diesen Arbeitsstufen, außer „Erwiderung von Einwänden", gibt ein äußerer Vorgang (Läuten, Oeffnen der Türe, Eintreten usw.), oder schärfer gefaßt, eine regelmäßig unter grundsätzlich gleichen äußern Umständen eintretende „Situation" Veranlassung zu einer gleichförmig gewohnheitsmäßigen Abwicklung der Arbeitsverrichtungen. Es ist also diese gegebene Situation, welche als äußere Veranlassung den Reisevertretern zur Gewohnheitsausbildung zwingt. Wenn man sich die einzelnen konkreten „Situationen" und die darauf folgenden Arbeitsverrichtungen vergegenwärtigt, wird man dieser Behauptung sofort zustimmen müssen.

Es wurde allgemein festgestellt, daß

a) alle Arbeitselemente dieser Arbeitsstufen von den einzelnen Reisevertretern in gleicher Weise gewohnheitsmäßig wiederholt werden.

b) eine überraschend große Uebereinstimmung in der Ausführung der einzelnen Arbeitselemente zwischen den verschiedenen Reisevertretern besteht. Wir fanden für das Gesprochene genau gleiche Formulierungen bei der Annäherung für 90% der Reisevertreter. Für viele Arbeitselemente ist eine prozentuale Angabe natürlich nicht möglich; denn wo liegt die Grenze der Uebereinstimmung?

c) sowohl bei einem Reisevertreter in verschiedenen Besuchen, als auch bei verschiedenen Reisevertretern für alle

diese Arbeitsstufen eine einheitliche, zeitliche Folge von Arbeitselementen tatsächlich besteht. Die Uebereinstimmung beträgt 48-92%, im Mittel etwas unter 80%.

Aehnlich liegen die Verhältnisse bei der Arbeitsstufe „Erwiderung von Einwänden", nur daß hier kein äußerer Vorgang, sondern lediglich das Auftreten einer bestimmten „Situation", d. h. das Erheben eines bestimmten Einwandes regulierend wirkt. Die Zahl der in den 60 untersuchten Gesprächen auftretenden Einwände ist sehr beschränkt. Es sind genau deren zehn, die sich immer wiederholen. Von einer einheitlichen Folge der Einwände kann natürlich keine Rede sein. Aber ein bestimmter Einwand wird von ein und demselben Reisevertreter ohne Ausnahme in genau derselben Weise zu widerlegen versucht. Die Differenzierungen sind je nach dem Reisevertreter im Einzelnen verschieden stark. Meist werden genau dieselben Worte wiederholt. Interessant ist dabei übrigens noch, daß bestimmte Einwände mit einiger Regelmäßigkeit nach bestimmten Argumenten des Reisevertreters auftreten. Das ermöglicht dem Reisevertreter also, gewisse Einwände dann hervorzulocken, wenn es ihm opportun erscheint. Ebenso dürfte interessieren, daß der eigentliche „Herd" von Einwänden auf das Vorbringen des Vorschlages folgt. Dies ist auch der Grund, warum in unserer Arbeitsgliederung die Arbeitsstufe „Erwiderung von Einwänden" der Arbeitsstufe „Vorschlag" folgt.

Ganz anders liegen die Verhältnisse bei den Arbeitsstufen „Kurze Erklärung (Demonstration)" beim Informationsbesuch, „Kontakt", „Weckung des Bedarfes" und „Vorschlag" beim Abschlußbesuch. Die Einheitlichkeit fehlt. Es besteht ein zielloses Durcheinander von Argumenten. Irgendwelche Zufälligkeiten verursachen lange, zwecklose Abschweifungen, welche die Planlosigkeit noch vervollständigen. Es zeigen sich geradezu erbärmliche Mißerfolge. Ganz offensichtlich ist hier die „schwache Stelle" der Reisevertreter. Auffällig war, daß diejenigen Reisevertreter, die diese Arbeitsstufen, verglichen mit ihren Kollegen, gut bemeisterten, einen teilweise unbewußt einheitlichen (stand-

ardisierten!) Plan befolgten. Ein Reisevertreter war in der Lage, über sein bewußt einheitliches Vorgehen, „das er ausprobiert hatte", recht genaue Angaben zu machen.

Worauf ist das allgemeine Versagen der Reisevertrer in diesen Arbeitsstufen zurückzuführen? Da es sich um den Verkauf einer Lebensversicherung handelt, kann kein Gegenstand demonstriert werden, wie etwa beim Verkauf eines Autos, einer Registrierkasse oder eines Staubsaugers. Es können nicht einmal Muster vorgeführt werden. Ein zu demonstrierender Gegenstand gibt immer Anhaltspunkte für das Verkaufsgespräch. Beobachtungen haben zwar auch beim Verkaufe von solchen Gegenständen eine bedenkliche Planlosigkeit gezeigt[71]). Immerhin hat hier der Verkaufsleiter die Möglichkeit, mit Hilfe äußerer Anhaltspunkte ordnend einzugreifen. Ganz anders bei der Versicherung! (Eine kurze Abschweifung in eine besondere Branche sei hier gestattet.) Es kann nichts demonstriert werden. Dazu kommt als besonderer Nachteil, dass dem Reisevertreter kein unmittelbarer „sales appeal" den Abschluß erleichtert, wie beim Verkauf jedes Gegenstandes. Im Gegenteil! Die erste Reaktion des Kunden ist fast regelmäßig negativ.

In diesem Zusammenhang allein wichtig ist die Tatsache, daß für die oben erwähnten Arbeitsstufen „Kurze Erwiderung (Demonstration)", „Kontakt", „Weckung des Bedarfes" und „Vorschlag" keine einheitliche Folge von Arbeitselementen besteht, wenn auch gewisse Elemente vom einzelnen Reisevertreter in seinen verschiedenen Gesprächen und von verschiedenen Reisevertretern in gleichförmiger Weise wiederholt werden.

Es fragt sich nun, ob eine Organisierung dieser Arbeitsstufen im Sinne einer Vereinheitlichung durch äußere Eingriffe möglich und, wenn ja, ob sie wünschenswert ist. Darüber kann nur ein Versuch entscheiden. Auf alle Fälle ist zuerst der Grad der Einheitlichkeit der Bedürfnisse und Kaufsmotive bei den ver-

[71]) Siehe dazu das bereits gegebene Zitat aus Stockar, Müggler, Gasser, S. 66 f. der vorliegenden Arbeit. Die dort aufgestellten Behauptungen kann sicher jeder bestätigen, der sich schon als glücklicher Käufer eines Automobils „bearbeiten" ließ.

schiedenen Käufern feszustellen. Haben wir einen großen Dieselmotor zu verkaufen, so ist eine einheitliche Organisation des Verkaufsgespräches für mehrere Kunden wohl schwer möglich. Es ist vielmehr eine völlige Anpassung an den Einzelfall zu wünschen. Anders z. B. beim Automobilverkäufer! Warum sollen wir diesem nicht eine Folge von beispielsweise 12 Vorführungseinzelheiten einprägen? Ein solcher Verkäufer würde sich von der Masse der Schwätzer und Nichtswisser ganz bedeutend abheben und manche Käufer angenehm überraschen. Das Gleiche gilt für den Reisevertreter, der Bureaumaschinen, landwirtschaftliche Maschinen, Staubsauger, Inserate, Versicherungen, Kolonialwaren usw. zu verkaufen hat; kurz, sicher für weit mehr als 90% der Reisevertreter[72]).

Gegenüber dieser Tendenz zur Vereinheitlichung wird man einwenden, daß in vielen Fällen die Anpassung an den Kunden außerordentlich wichtig, ja für den Erfolg ausschlaggebend sei. Richtig! Es frägt sich bloß, für welchen Prozentsatz dies wirklich der Fall ist. Können wir bei 70% der Besuche durch äußere Maßnahmen die Wirkung des Verkaufsgesprächs für die in Frage stehenden Arbeitsstufen verbessern, so haben wir schon einen bedeutenden Erfolg erzielt.

Der wichtigste Grund für die Organisierung des Verkaufsgesprächs ist jedoch folgender: Wie wollen wir dem Reisevertreter das richtige Vorgehen für diese Arbeitsstufen anlernen? Wie soll ein Gespräch, das „in jedem Falle wieder verschieden ist", angelernt werden? Es ist einfach nicht möglich. Also: Auswendiglernen eines standardisierten Verkaufsgesprächs? Ich sage nein, wenigstens nicht im üblichen Sinne. Versucht werden muß zunächst eine Aufteilung dieser Arbeitsstufen in einzelne Elemente. Durch

[72]) Bei Ueberlegungen, die diese Frage betreffen, ist noch zu berücksichtigen, daß für die hier angeführten Verkäufergattungen nicht nur eine untere, sondern auch eine „obere Intelligenzgrenze" tatsächlich besteht. Auch deshalb ist eine Personalauswahl sehr wichtig. Der „zu intelligente" Reisevertreter findet keine Befriedigung und scheidet in kurzer Zeit aus. Dazu siehe meinen Artikel „Die Auswahl von Handelsreisenden" in Nr. 42. 1929, der schweiz. Arbeitgeberzeitung.

ständiges Studium und Ausprobieren ist die erfolgreichste Reihenfolge der Arbeitselemente zu erproben. Dies kann ohne große Umstände durch eigene Verkaufstätigkeit und durch Zusammenarbeit mit guten Reisevertretern geschehen. Für diese Arbeitsstufen ist eine Kette von äußern Anhaltspunkten zu schaffen. Die Glieder dieser Kette sind derart zu wählen, daß das Anlernen für jedes einzelne Glied möglich wird. Ein solches Glied entspricht nach Definition einem Arbeitselement. Durch dieses Vorgehen ist der Arbeitsvorgang also in der Weise zu organisieren, daß der Reisevertreter dazu angelernt werden kann. Das Anlernen der Reisevertreter ist ganz unmöglich unter der Annahme, daß jeder Kunde verschieden ist und ein verschiedenes Vorgehen erfordert. Ich wende mich damit gegen Aeußerungen, wie etwa die folgenden: „Soll die Verkaufshandlung erfolgreich enden, dann gilt es, in wenigen Augenblicken die Kaufsgründe und die differenzierte Kaufweise der Kunden zu erfassen und auf Grund der seelenkundlichen Grundlagen den Kaufentschluß herbeizuführen"[73]). Sagen Sie das einmal einem Reisevertreter! Er wird gar nichts damit anfangen können, wenn man ihm nicht zeigt, wie er vorzugehen hat. Dies ist aber nur möglich, wenn ein oder vielleicht eine kleine Zahl typischer Fälle herausgegriffen wird. Und dieses Herausgreifen hat nur einen Sinn, wenn diese „Fälle" einen wesentlichen Bestandteil der gesamten Zahl der Kunden umfassen. Damit haben wir die „differenzierte Kaufweise der Kunden" bereits negiert. Wir beschränken uns auf das Typische.

Selbstverständlich unterscheiden sich viele Kunden in verschiedener Hinsicht, aber jedes wirklich objektive Studium ergibt, daß die Kunden fast aller Produkte mehr Gleichheiten als Verschiedenheiten aufweisen. Wenn wir von diesen Gleichheiten ausgehen, können wir den Erfolg des Verkaufsgesprächs bei vielleicht 70% der Kunden, wahrscheinlich aber bei einer größeren Zahl, verbessern. Würde man endlich einsehen, daß

[73]) Ohlig, „Die inhaltliche und formale Berufsbildung in der Verkaufskunde". Deutsche Handelsschulwarte, 9. Jahrgang, Nr. 20.

ein Reisevertreter überhaupt nur für diese 70% angelernt werden kann! Ein Anlernen für die übrigen 30% der „besonderen Fälle" ist, so wünschenswert es wäre, einfach nicht möglich. Hier entscheiden vorwiegend Fähigkeiten.

Die Grenzen für die Wünschbarkeit der Vereinheitlichung sind durch die erwähnten drei Faktoren — Ware, Kundenkreis und Absatzweg — gegeben. Da wo das Technische überwiegt, treffen wir natürlich fast nur „besondere Fälle". Doch auch dies würde keinen gültigen Einwand bedeuten, denn das Technische entscheidet fast nur über den Inhalt des Gespräches[74]). Wir erwägen hier jedoch die Art und Weise des Vorbringens und die Reihenfolge der einzelnen Argumente. Es dürfte sicher niemand bestreiten, dass durch Arbeitsstudien, auch bei der scheinbar differenziertesten Arbeitsweise (Verkaufsingenieur), äußerst interessante Feststellungen über diese beiden Fragen möglich sind. Wie manchem Anfänger würden damit peinliche Situationen und kostspielige eigene Erfahrungen erspart!

Bei der Erörterung dieser Frage darf die für die Fertigungsarbeit längst bekannte Tatsache nicht übersehen werden, daß eine Arbeit, die unter einem gewissen Zwange steht, (durch äußere organisatorische Eingriffe) schneller und leichter von statten geht als eine, die vollkommen dem freien Willen des Arbeitenden überlassen ist[75]). Man kann diese Beobachtung sowohl auf dem Gebiete der geistigen als auch der körperlichen Arbeit machen. Die größere Bestimmtheit der Arbeit zieht unwillkürlich mit. „Die Arbeit geht wie von selbst", und zwar deshalb, weil für die Durchführung der Arbeit eine geringere Willenstätigkeit erforderlich ist. Daraus ergibt sich, daß gewisse Reisevertreter, die bei völliger „Freiheit" für eine Arbeit nicht brauchbar sind, bei Vereinheitlichung des Arbeitsvorganges

[74]) Diese Konstatierung steht durchaus nicht im Widerspruch mit dem eben gemachten Vorschlag, daß dem Verkaufsleiter gewisse technische Eigenschaften der Ware Anhaltspunkte geben können zur Vereinheitlichung des Verkaufsgespräches. Auch hier bestimmt das Technische nur den Inhalt. Für die Reihenfolge sind andere Gesichtspunkte maßgebend.

[75]) Dazu siehe: Heinrich Dücker, Psychologische Untersuchungen über freie und zwangsläufige Arbeit, Leipzig 1931.

durch äußere, organisatorische Maßnahmen erfolgreich arbeiten können. Eigene Erfahrungen scheinen diese Annahme zu bestätigen.

Zusammenfassung: Genaue Arbeitsstudien ergeben, daß tatsächlich ein größerer Teil der Arbeitsverrichtungen des Reisevertreters sich in so gleichförmiger Weise und so häufig wiederholt, dass das Einüben von Fertigkeiten für deren Ausführung möglich ist. Die Untersuchung rechtfertigt die Annahme eines typischen Verkaufsvorganges. Bei der Mehrheit der Reisevertreter zeigen sich die eigentlichen Mißerfolge bei denjenigen Arbeitsstufen, die nicht gewohnheitsmäßig ausgeführt werden können. Deshalb ist es wünschenswert, durch äußere Anhaltspunkte diese Arbeitsstufen aufzuspalten und damit zugleich die Möglichkeit für deren Anlernung zu schaffen. Allgemeine Beobachtungen und Erfahrungen lassen darauf schließen, daß ähnliche Untersuchungen in den meisten Außenorganisationen zu analogen Ergebnissen führen müßten.

2. Fertigkeitsübung und Gewohnheitsbildung.

Unsere soeben abgeschlossene Untersuchung ergab: Bei der Mehrheit der in den verschiedensten Branchen tätigen Reisevertreter wiederholt sich die Großzahl der Arbeitsverrichtungen häufiger, als allgemein angenommen wird, und dazu in erstaunlich gleichförmiger Weise. Nimmt man diese Tatsache als erwiesen an, so steht zugleich fest, daß der Reisevertreter bewußt oder unbewußt sich für die Ausführung dieser Arbeitsverrichtungen besondere Fertigkeiten und Gewohnheiten aneignet. Wenn die gleichförmige Art der Tätigkeit den Reisevertreter „zwingt", Fertigkeiten zu bilden, warum soll der Verkaufsleiter diese nicht von Anfang an ganz bewußt in möglichst richtiger Weise zu gestalten suchen? Es gibt wohl keinen Grund, der gegen solche Bestrebungen anzuführen wäre. Also lautet die zunächst nun zu beantwortende Frage: In welcher Weise bilden sich Fertigkeiten und Gewohnheiten? Die Antwort auf diese Frage entscheidet im wesentlichen über den Aufbau des Anlernverfahrens. Sie lautet kurz und scheinbar

sehr einfach: Fertigkeiten bilden sich durch „Uebung", Gewohnheiten durch „Gewöhnung". Bevor wir zu den Fragen der Methodik des Anlernens übergehen, haben wir die hier verwendeten Begriffe Uebung und Fertigkeit, Gewöhnung und Gewohnheit schärfer zu erfassen und insbesondere gegeneinander abzugrenzen.

Das Wort Uebung hat im allgemeinen Sprachgebrauch einen eigentümlichen Doppelsinn. Es bezeichnet einerseits einen Vorgang: Die Einübung oder das Ueben, anderseits ein Resultat dieses Vorganges: Das Geübtsein oder die durch Uebung erlangten Fertigkeiten[76]). Wir sprechen von Uebung nur, wenn der Vorgang des Einübens gemeint ist. Merkmal der Uebung in diesem beschränkten Sinne ist die bewußte Wiederholung eines bestimmt gearteten psychophysischen Geschehens. Ziel ist eine Leistungssteigerung, Folge eine Umorganisation des arbeitenden Menschen im Sinne erhöhter Leichtigkeit, Deutlichkeit und Schärfe des wiederholten Geschehens.

Fertigkeit bedeutet die erworbene Leichtigkeit in der Ausübung eines bestimmten Vorstellens oder Tuns, das durch eine oder mehrere von Natur vorhandene Fähigkeiten und durch Uebung zustande gekommen ist. Sie wird durch den Willen beherrscht, kann also willkürlich in Funktion gesetzt werden oder nicht.

Die Gewohnheit ist das Ergebnis der Gewöhnung, so wie die Fertigkeit das Ergebnis der Uebung ist. Sie fällt begrifflich durchaus nicht zusammen mit der Fertigkeit. Sie ist vielmehr die Neigung zur Wiederholung eines Vorstellens oder Tuns in bestimmt gearteter Weise. Oder: „Die durch öftere Wiederholung desselben Vorstellens oder Tuns entstandene Neigung, unter gleicher Veranlassung dasselbe vorzustellen und zu tun"[77]). Gewohnheiten sind in geringerem oder größerem Maße „inhaltsleer"[78]). Sie werden von

[76]) Dazu siehe Meumann, Intelligenz und Wille.

[77]) Ruttmann, S. 67.

[78]) Giese, Handwörterbuch, S. 2255 unter „Gewöhnung". Interessiert sich der Leser besonders für Definitionen, so findet er eine sehr „umfangreiche" an der angegebenen Stelle. Eine ganze Kollektion findet sich in Ruttmann, S. 67ff.

uns nie beherrscht. Meist beherrschen sie uns! Es wird etwas „wie ein Geleise ausgefahren"[79]). Deshalb spricht man von der Macht der Gewohnheit. (Die Gefahr für das Anlernen ist hier ohne weiteres ersichtlich.)

Es empfiehlt sich im Interesse der Klarheit, mit Lewin zu unterscheiden zwischen Triebgewohnheit und Ausführungsgewohnheit[80]). Im ersten Falle drängt die Gewohnheit triebmässig zur Wiederholung (Rauchen, Trinken usw.). Im zweiten Falle hat die Gewohnheit „lediglich die gleiche Wirkung wie die Uebung; sie ist gewissermaßen der passive Niederschlag der Uebung". Wenn wir im folgenden von Gewöhnung und Gewohnheit reden, so verstehen wir darunter nur die Ausführungsgewöhnung, bzw. -gewohnheit.

Fertigkeiten und Gewohnheiten sind Resultate ein und desselben Wiederholungsvorganges. Dem Einüben von Fertigkeiten geht das Bilden von Gewohnheiten zeitlich immer parallel. Uebung ohne gleichzeitige Gewöhnung ist undenkbar. Aber Fertigkeiten sind ein durch den Willen beherrschtes positives Können, Gewohnheiten eine passive Tendenz zur gleichförmigen Wiederholung unter Ausschluß aller andern Möglichkeiten.

Die allgemeine Bedeutung von Uebung und besonders von Gewöhnung ist, wie ich schon gelegentlich betont habe, weit größer, als allgemein angenommen wird. Die Art zu gehen, zu essen, zu trinken, sich zu kleiden, zu grüssen, zu sprechen, auch die Art zu lesen, zu schreiben, entfaltet sich aus Gewöhnungen. Sutter weist darauf hin, wie auch der Geist von Gewöhnungen beherrscht wird[81]).

Kraepelin war der erste, der die Bedeutung von Uebung, Fertigkeit, Gewöhnung und Gewohnheit auf eine längere fortgesetzte Arbeit genauer untersuchte [82]). Giese bezeichnet die Kraepelin'schen Untersuchungen als eine Großtat. Es ist unbe-

[79]) Baudouin, Psychologie der Suggestion und Autosuggestion, S. 46.

[80]) Lewin, Das Problem der Willensmessung und das Grundgesetz der Assoziation. Psychologische Forschung, Heft 3/4 1921.

[81]) Sutter, S. 36.

[82]) Kraepelin, Die Arbeitskurve, in Wundt's Philosophischen Studien, 1902. Siehe insbesondere in Giese, Handwörterbuch, unter „Arbeitskurve".

streitbar, daß Kraepelins Forschungen die Entwicklung der Arbeitspsychologie wesentlich beeinflußten, wenn auch heute die Lehre von der geistigen Arbeit die Fesseln dieser naturwissenschaftlichen Komponentenzerlegung abgestreift hat.

Kraepelin versucht zu einer Analyse der in einer Arbeitskurve enthaltenen Arbeitsfaktoren vorzudringen. (Arbeitskurve ist die „bildliche Darstellung von Arbeitsleistungen durch eine Schaulinie, welche die für die einzelne Arbeit gebrauchte Zeit und die Schwankungen der einzelnen Arbeitsleistungen zur Darstellung bringt"[83]). Der Wert dieser Zergliederung wurde bei der genaueren Durchdringung immer fragwürdiger, da der Verlauf der wirklich beobachteten Arbeitskurve eine solche Mannigfaltigkeit von Formen enthüllte, daß man immer mehr Hilfskomponenten brauchte. Zudem erwies sich, daß der aus den Arbeitskurven herauszulesende Einfluß der Arbeitsfaktoren auf den Arbeitsablauf nur sehr relativ zu bewerten ist, da der wirkliche Arbeitsvorgang viel komplexerer Natur ist, als in den theoretischen Laboratoriumsversuchen zum Ausdruck kam. Die experimentelle Psychologie hat sich in der Folge mit dem Problem der Uebung als dem wichtigsten „Arbeitsfaktor" Kraepelins ziemlich eingehend beschäftigt. Ich verweise insbesondere auf *Meumann*, „Intelligenz und Wille", sowie „Vorlesungen zur Einführung in die experimentelle Pädagogik". Weniger bearbeitet wurde die Frage der Gewöhnung. Auf diese Lücke der Arbeitspsychologie weisen verschiedene Schriftsteller hin[84]). Wenn wir uns, wie hier, über das psychologisch richtige Vorgehen in einer durch die Praxis gestellten Aufgabe in der vorhandenen Literatur orientieren wollen, so fällt der Mangel an speziellen Untersuchungen auf. Wohl sind die allgemeinen Grundsätze (z. B. Wachhalten des Interesses im Anlernverfahren) gut herausgearbeitet, doch dem Praktiker fehlen Angaben über die Methoden der Durchführung und insbesondere Anhaltspunkte für die Bewertung der einzelnen Methoden. Ich werde nicht verfehlen, auf besondere, zum Teil noch ganz unabgeklärte Probleme hinzuweisen.

[83]) Giese, Handwörterbuch, Stichwort „Arbeitskurve".

[84]) u. a. Weber, Praktische Psychologie im Wirtschaftsleben, S. 317.

Im Folgenden haben wir nun zu untersuchen, welchen Bedingungen Uebung und Gewöhnung unterworfen sind. Damit gelangen wir endlich zu den Problemen der Methodik des Anlernens. Fragen wir zunächst: Wie bilden sich „draußen im Leben" Fertigkeiten und Gewohnheiten, z. B. beim Kinde?

Das Kind sieht irgend einen Arbeitsvorgang (das Einschlagen eines Nagels). Es findet Interesse daran und sucht ihn nachzuahmen. Das gelingt ihm natürlich beim ersten Versuch nicht, da es zuerst falsche Bewegungen macht. Bald treten Unlustgefühle auf. Das Interesse verflüchtigt sich. Es läßt alles liegen und ist bereits anderweitig absorbiert. Die falschen Bewegungen werden beim späteren öfteren Wiederholen durch die Uebung wenigstens teilweise korrigiert und die überflüssigen Umwege und Begleitvorgänge mehr und mehr vermieden. Doch bleiben bei dieser „freien Uebung" (unorganisierten Uebung) immer falsche Teilbewegungen zurück. Meumann vergleicht das Verhalten des Menschen bei ungewohnter Arbeit einem ratlosen Feldherrn, „welcher alle möglichen Hilfstruppen aufbietet, die sich später als überflüssig erweisen."

Welches sind die charakteristischen Merkmale dieser „freien Uebung"?

a) Das wachgerufene Interesse veranlaßt die Uebung. Mit dem Schwinden des Interesses wird die Uebung eingestellt.
b) Bei den ersten Versuchen werden die Bewegungen (ebenso wie die psychischen Vorgänge) falsch oder unzweckmäßig ausgeführt. Erst mit dem Fortschreiten der Uebung beschränken sich die Ausführungsarten immer mehr auf die am unmittelbarsten zum Ziele führenden Bewegungen unter Vermeidung der überflüssigen Umwege und Begleitvorgänge.
c) Es wird versucht, Bewegungen komplexer Art sofort in ihrer Gesamtheit auszuführen.

Diese drei Merkmale gelten nicht nur für die „freie Uebung" beim Kinde, sondern können ganz allgemein bei der erstmaligen Verrichtung von Denk-, Sprech- oder Bewegungsvorgängen beobachtet werden. Wollen wir ein brauchbares Anlernverfahren schaffen, so bieten sich ganz offensichtlich hier die ersten Orientierungspunkte. Wir haben also folgendes zu beachten:

a) Das Interesse ist während der Dauer des Anlernens möglichst wach zu halten.

b) Falsche erste Denk-, Sprech- und Bewegungsvorgänge sind zu vermeiden.

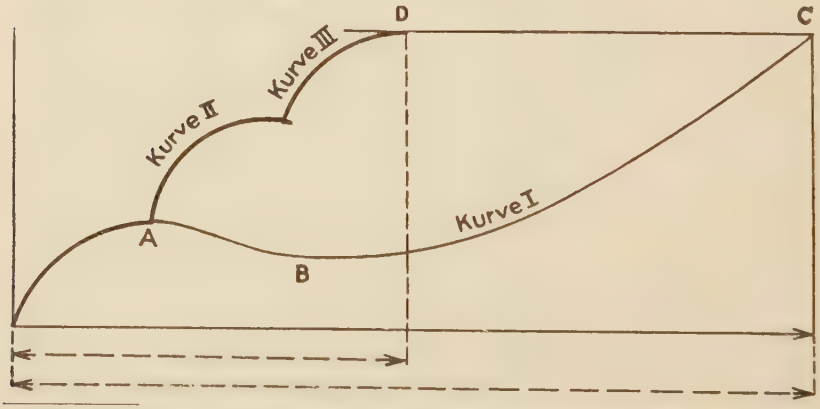
c) Die Gesamt-Arbeitsverrichtungen sind in einzelne übbare Arbeitselemente zu zerlegen.

Zu a: Es ist eine unbestrittene psychologische Tatsache, daß der Uebungsfortschritt bei der Uebung irgend einer Arbeitsverrichtung sich günstiger gestaltet, wenn der Uebende mit Interesse bei der Sache ist. Jeder Arbeitsprozeß wird, von Interesse getragen, lebendiger, lebhafter und sinnvoller, da das Interesse die Konzentration anregt. Für die Wachhaltung des Interesses sind im wesentlichen drei Bedingungen zu erfüllen:

1. Dem Lernenden ist von Anfang an eine richtige Einstellung zu seiner Arbeit zu geben. Das Formen dieser Einstellung setzt, wenn ich wieder auf das Anlernen im Vertrieb verweisen darf, schon beim ersten Kontakt ein: mit dem Inserat, auf das hin die Bewerbung eingereicht wird, mit der Korrespondenz, dem ersten Gespräch, das der Anstellung vorausgeht. Wie beim Verkauf ist auch hier der „erste Eindruck" sehr wichtig. Die Bewerber haben, besonders wenn sie bisher noch nicht in einer Außenorganisation tätig waren, vielfach ganz falsche Vorstellungen über den in Frage stehenden Beruf. Vor der Anstellung sollte sich deshalb der Bewerber ein richtiges Bild über die wichtigeren Arbeitsverrichtungen machen können. In größeren Organisationen empfiehlt sich der Druck eines Schriftchens, das ergänzend neben die mündlichen Erläuterungen tritt. Der Verkaufsleiter, oder wer immer die Auswahl besorgt, kann sich, nebenbei bemerkt, damit viel Zeit ersparen. Auch zur bevorstehenden Ausbildung sollte schon vor der Anstellung ein richtiges Verhältnis geschaffen werden. Ein englischer Verkaufsdirektor sagte einmal: „We give them the will to win, then we build up their technique" (Wir geben ihnen den Willen zu siegen; dann erst folgt die technische Ausbildung).

Vor Beginn der Ausbildung, sowie während derselben, ist die Einstellung des Reisevertreters zu seiner Arbeit stetsfort im Auge zu behalten. Eine offene Aussprache ist vielfach von Nutzen. Insbesondere sollte bei Beginn des Anlernens der ganze Ausbildungsgang, das Wie, Warum usw., Gegenstand eingehender Besprechungen sein. Der Reisevertreter will wissen, wozu alles dient, und die entfernteren und näherliegenden Ziele kennen. Er will auch um den Sinnzusammenhang der verschiedenen Arbeitsverrichtungen wissen. Erst dies gibt ihm Arbeitsfreude und damit erhöhtes Interesse. Der Verkaufsleiter darf sich unter keinen Umständen selbstüberheblich in Schweigen hüllen. Erfahrungen zeigen mir deutlich, daß der Reisevertreter sich wirklich für die Einzelheiten seiner Tätigkeit interessiert. Anderseits ist dieses Interesse wieder stark abhängig vom nötigen Kontakt, nicht schulmeisterlich beaufsichtigender, sondern anregender und immer wieder anregender Art.

2. Um das Interesse wachzuhalten, ist reiche Abwechslung nötig. Die Menschen, besonders die „lebhaften„ Verkäufertypen, sind nun einmal so geschaffen, daß sie nicht von Natur aus längere Zeit die gleiche Arbeit mit angespanntem Interesse verrichten können. Diese Tatsache wird in einem bekannten Kurvenbild gut veranschaulicht[85]):



[85]) Siehe z. B. Der Maurerlehrling, Reglement für den Anlernkurs des schweiz Baumeister-Verbandes, S. 3.

Bei der Kurve I ist das Interesse anfänglich wach. Der Uebungsfortschritt ist deshalb gut bis A. Die Kurve sinkt dann bis B, um langsam wieder anzusteigen bis C. Die allmählich gebildeten Automatismen beginnen das fehlende Interesse zu kompensieren. Wird die Uebung jedoch bei A unterbrochen und erst nach genügender Abwechslung wieder aufgenommen, so tritt schon nach kurzer Zeit ein rascher Uebungsfortschritt ein, dargestellt in Kurve II. Dasselbe gilt für Kurve III. Wir erreichen das gleiche Resultat (für uns = Fertigkeit + Gewohnheit) bei D in bedeutend kürzerer Zeit.

Das Anlernen im Vertrieb bietet so reiche Möglichkeiten, ein abwechslungsreiches Verfahren aufzubauen, daß kein Verkaufsleiter in Verlegenheit geraten dürfte. Mit Abwechslung allein ist es aber nicht getan. Nötig ist ein völlig durchdachter Plan. Allgemein gilt: Der Aufbau hat sich an den hier dargestellten Grundsätzen des Einübens von Fertigkeiten zu orientieren: Praktische Arbeit oder wenigstens Beobachtung derselben soll wenn möglich das Warum erleben lassen; die einzelnen Fertigkeiten sind an dem Zeitpunkt und in der Reihenfolge zu üben, in welchem sie bei der Arbeit nötig werden. Dasselbe gilt für die Kenntnisse.

3. Nur solche Teilverichtungen, bei denen der Lernende das Gefühl hat, daß er ihnen gewachsen ist, dürfen auf einmal angelernt werden. Wenn der Lernende etwas nicht versteht oder nicht weiß, wie er es zu machen hat, sinkt das Interesse. Hier tritt die Bedeutung einerseits der Arbeitsgliederung im allgemeinen und andererseits der psychologisch richtigen Abgrenzung der Arbeitselemente deutlich zutage. Ich erinnere an die gegebene Definition von Arbeitselement: „Eine für das Anlernen nicht mehr teilbare Arbeitsverrichtung".

Auf eine im Verkaufswesen vorhandene Unsitte sei noch besonders hingewiesen. Man flüchtet sich allzu gerne in Theorien, insbesondere wenn die Einzelkenntnisse fehlen. Alles Mögliche und Unmögliche über Verkaufspsychologie und Menschenkenntnis wird zusammenphilosophiert. Das kann meist nur schaden;

denn alle die auftauchenden neuen Worte und Begriffe wecken sofort die Suggestion des Nichtverstehens. Auf Grund der beschriebenen Arbeitsuntersuchungen und des damit gesammelten Materials ist ein stufenweises Verfahren anzustreben, das für jedes Arbeitselement eindeutige und klare Anweisungen gibt.

Zu b: „Falsche erste Denk-, Sprech- und Bewegungsvorgänge sind zu vermeiden". Ich habe bereits dargestellt, wie bei der freien Uebung die Arbeitsverrichtungen zuerst falsch gemacht und später nur teilweise und unter Schwierigkeiten korrigiert werden. Jeder erste Versuch, einen komplexen Vorgang sogleich zweckmäßig auszuführen, mißlingt mit größter Wahrscheinlichkeit. Solche Versuche sind geradezu gefährlich; denn jeder falsche Vorgang ist der Anfang einer falschen Gewöhnung, die nachher nur noch schwer auszumerzen ist. Jeder falschen, auch nur kurzen Gewöhnung wohnt von Natur aus eine gewisse Kraft inne. „Es wird etwas wie ein Geleise ausgefahren, worin die Handlung in der Folge immer leichter und glatter abrollt"[86]). Die Aenderung eines unrichtig geübten Vorganges ist also schwieriger als dessen richtige Bildung von Anfang an. Wie können wir dieser Schwierigkeit begegnen?

Tramm behauptet: „Man könnte unter Vorbehalt sagen, daß die Uebungsfähigkeit umso regelmäßiger verläuft, je weniger Fähigkeiten gleichzeitig geübt werden"[87]). Carrard bemerkt zu obigem Zitat: „Diese an sich plausible Hypothese wird durch unsere Arbeiten bestätigt. Jede Handlung wird einfacher, rascher und exakter erlernt, wenn sie so zergliedert wird, daß der Lernende auf einmal nur eine Fähigkeitsanwendung lernen und einüben muß"[88]).

Daraus ergibt sich also wieder die Forderung einer psychologisch richtigen Aufteilung der Arbeitsvorgänge in Elemente. Es scheint mir für die Außenorganisation unmöglich, einen

[86]) Baudouin, Psychologie der Suggestion und Autosuggestion, S. 46.
[87]) Tramm, Psychotechnik und Taylorsystem, S. 118.
[88]) Carrard, Zur Psychologie des Anlernens und Einübens im Wirtschaftsleben, S. 44.

Arbeitsvorgang so aufzuteilen, daß auf einmal nur eine Fähigkeitsanwendung einzuüben ist. Allgemeiner könnte man sagen: Ein Arbeitsvorgang ist so aufzuteilen, daß der Lernende ihn überblicken, und daß er sich bei der Uebung sein eigenes Verhalten genau vergegenwärtigen kann. Damit gewinnt der Lernende die nötige innere Sicherheit. Völlig eindeutige, klare Instruktionen sind von Nöten. Wenn die Ausführung einer Arbeitsverrichtung dann auch nicht von Anfang an völlig richtig ist, was natürlich das Ideal wäre, so kürzt sich doch der Weg vom ersten Versuch bis zum erstmaligen Können, dem Auffinden der richtigen Ausführung, bedeutend ab, und die Wahrscheinlichkeit falscher Gewöhnungen vermindert sich naturgemäß stark. Die mangelnde Ueberzeugung des Lernenden von der Richtigkeit der zu übenden Ausführungsart tritt leider recht oft in Konkurrenz mit der hier aufgestellten Forderung der Vermeidung falscher erstmaliger Ausführung von Arbeitsverrichtungen. Es ist klar, daß solche Hemmungen vorerst überwunden werden müssen. Mittel dazu ist etwa eine Aussprache des Lernenden mit einem erfolgreichen Reisevertreter.

Bessere Erfolge werden wir haben, wenn dem Reisevertreter Gelegenheit gegeben wird, die Ueberlegenheit des eingeübten Arbeitsvorganges zu erleben. Der Widerstand gegen das Anlernen der erprobten Methoden verschwindet dann sofort.

Zu c: „Die Gesamt-Arbeitsverrichtungen sind in einzelne übbare Arbeitselemente zu zerlegen". Dies ist eine logische, aus den zu a und b gegebenen Erläuterungen zu ziehende Konsequenz. Hier haben wir uns zunächst wieder mit der Polemik zwischen Giese und Friedrich zu beschäftigen. Friedrich, der als Ingenieur von der empirischen Erfahrung ausgeht, gab erstmalig eine umfassende Darstellung des sogenannten Teil-Lernverfahrens in seiner Anwendung auf das industrielle Anlernen[89]). Beim Teil-Lernverfahren wird

[89]) Friedrich, Das Anlernen auf psychotechnischer Grundlage, Praktische Psychologie Nr. 4, 1922.

der Unterrichtsstoff aufgeteilt bis in kleinste Einzelverrichtungen. Ausgangspunkt ist die analysierende Zeitstudien-Methode Taylors. Die einzelnen Griffelemente werden, meist mittels besonderer Apparate, gesondert angelernt. Für das Teil-Lernverfahren treten auch Tramm und andere ein. Dagegen behauptet Giese, daß Friedrich einem psychologischen Irrtum verfalle, wenn er die Taylor'sche zeitlich-logische Gliederung als für das Anlernen maßgebend betrachte. Er sagt: „Man kann Logik und Psychologie verwechseln und annehmen, daß auch psychisch-funktionell aus Teilelementen sich das Ganze zusammenfüge, wie es die logisch-beobachtende Zeitstudie andeutet. Der Gesamtimpuls, als ein übergeordneter wichtiger seelischer Einfluß, und weitere, aus der Zeitstudie überhaupt nicht ableitbare Funktionen (Aufmerksamkeit, Gedächtnis u. a. m.), die die Handlung in ihrer Totalität beeindrucken, wenn sie „komplett" vollzogen wird: Das alles muß unter der zerstückelnden Methode des Anlernens verschwinden"[90]). Giese vertritt die sogenannte Ganz-Lern-methode, die unmittelbar an die Gesamtheit der Aufgabe herangeht. Wir sehen also wieder einmal, wie sich in einer entscheidenden Frage die Psychologen mit entgegengesetzten Aussagen gegenüberstehen (Giese bestreitet allerdings Friedrich das Recht, sich als Psychologe zu bezeichnen!). Man könnte hier, wie bei allen ähnlichen Fragen, eine endlose Diskussion heraufbeschwören. Zum Glück besteht für die Betriebswirtschafter ein recht objektiver Maßstab: Der praktische Erfolg, ausgedrückt im Verhältnis von Kosten und Ertrag. Da ist nun tatsächlich festzustellen, daß die Praxis für das industrielle Anlernen (ähnliche systematisch ausgebaute Anlernverfahren im Vertrieb sind heute noch zu selten, um allgemeine Aussagen zu gestatten), einerseits den ungemein wertvollen Grundgedanken des Teil-Lernverfahrens, die Aufteilung der Gesamtaufgabe in einzelne Teile, fast durchwegs übernommen, anderseits das übertriebene Aufteilen, ohne Berücksichtigung wichtiger psychologischer „Gesetze", aufgegeben hat. Als Beispiel eines einwandfrei ausgearbeiteten industriellen Anlernverfahrens sei der vom psycho-

[90]) Giese, Methoden der Wirtschaftspsychologie, S. 181.

technischen Institut Zürich unter Leitung von *Dr. Carrard* ausgearbeitete Anlernkurs für Maurerlehrlinge erwähnt[91]). Das Studium des Reglementes für diesen Anlernkurs ist jedem Verkaufsleiter zu empfehlen. Wenn die technischen Einzelheiten auch nicht interessieren, so gelten doch fast alle Grundprinzipien ebenso gut für das Anlernen im Vertrieb.

Für das Anlernen im Vertrieb, bei welchem äußerst komplexe Vorgänge zu üben sind, ist eine Aufteilung in gewisse „Elemente" selbstverständlich, ansonst jedes Anlernen unmöglich wird. Es frägt sich bloß, bis zu welchem Grade diese Unterteilung zu führen ist. Bei Berücksichtigung des bereits zu a und b Gesagten ergeben sich ziemlich einwandfreie Kriterien:

Die Aufteilung darf nicht so weit gehen, daß das Wachhalten des Interesses wesentlich erschwert wird; sie muß aber so weit gehen, daß der auf einmal zu übende Vorgang für den Lernenden überblickbar ist. Nach diesen beiden Gesichtspunkten sind von Fall zu Fall die einzelnen „Elemente", die dann unseren Arbeitselementen entsprechen, abzugrenzen. Ich habe das Arbeitselement als völlig teleologischen Begriff im ersten Teil definiert als „eine für das Anlernen nicht mehr teilbare Arbeitsverrichtung" [92]). Bei dieser Umschreibung des Begriffs können sogar subjektive Unterschiede für einzelne Reisevertreter berücksichtigt werden, oder auch für Gruppen solcher.

Die Lösung der hier aufgeworfenen Frage der gegenseitigen Abgrenzung der Arbeitselemente braucht nicht nur durch eine Untersuchung zu erfolgen, die die einzelnen Arbeitsverrichtungen eines Arbeitskreises als nach Form und Inhalt gegeben hinnimmt.

[91]) Der Maurerlehrling, Reglement für den Anlernkurs des Schweizerischen Baumeisterverbandes.

[92]) Inwiefern die sog. „Mitübung" hier noch zu berücksichtigen wäre, ist noch unabgeklärter als die andern aufgeworfenen Fragen. Immerhin sei auf die allgemein bekannte Tatsache, die man Mitübung nennt, hingewiesen. Sie besagt, daß mit jeder speziellen Uebung ein gewisser Erwerb allgemeiner Fertigkeiten in allen den geübten Gebieten naheliegenden und verwandten Tätigkeiten verbunden ist. Beispiel: Der Uebung des Zahlengedächtnisses parallel geht eine Uebung des Gedächtnisses im allgemeinen.

Die Arbeitsverrichtungen können durch organisatorische Maßnahmen beeinflußt werden, und zwar in der Weise, daß eine „künstliche" Abgrenzung von Arbeitselementen erfolgt mit dem Zwecke, die Arbeitsverrichtungen so zu gestalten, daß ein Anlernen überhaupt möglich wird. Daß dem so ist, werde ich später zeigen. Das Einüben von Teilvorgängen bezweckt ganz allgemein, dem Lernenden die Beherrschung der Grundelemente seiner Tätigkeit zu vermitteln. Neben diesem besonderen Teil des Anlernens darf natürlich die Erwerbung der nötigen Kenntnisse nicht vergessen werden. Ebenso ist die Aneignung von Erfahrungen im Verlauf der praktischen Arbeit damit nicht zu verwechseln. Für das Anlernen im Vertrieb sind also die Arbeitsverrichtungen so aufzuteilen, daß der Lernende das einzelne anzulernende Element zu überblicken vermag, wobei jedoch die Notwendigkeit, das Interesse während der Dauer des Anlernens wachzuhalten, der Teilung eine Grenze setzt. Eine Lösung ist oft nur möglich, wenn die Arbeitsverrichtungen durch organisatorische Maßnahmen beeinflußt werden.

V. Das Anlernverfahren.

1. Die Anlernmethoden.

Wir haben als Ziel der Fachbildung die Erwerbung von Kenntnissen und die Einübung von Fertigkeiten in dem für die erfolgreiche Ausübung des Berufes nötigen und durch die entstehenden Kosten zulässigen Umfang erkannt. Des weitern stellten wir fest, daß bei der Mehrheit der in den verschiedensten Branchen tätigen Reisevertreter die Großzahl der Arbeitsverrichtungen sich häufig und gleichförmig wiederholt. Die Uebung, bzw. die Gewöhnung, wird damit zum wichtigsten Problem des Anlernens. Diesem Problem sind wir weiter nachgegangen und haben für die erfolgreiche Gestaltung von Uebung und Gewöhnung drei Bedingungen aufgestellt:

a) Das Interesse ist während der Dauer des Anlernens möglichst wach zu halten.
b) Falsche erste Denk-, Sprech- und Bewegungsvorgänge sind zu vermeiden.
c) Die Gesamtarbeitsverrichtungen sind in einzelne übbare Arbeitselemente zu zerlegen.

Damit sind wir unmitelbar zu den praktischen Fragen, die den Aufbau des Anlernverfahrens bestimmen, vorgedrungen und haben zu prüfen:

Welches sind die für das Anlernen im Vertrieb überhaupt möglichen Lehrmethoden? Es gibt deren vier, in größeren Organisationen deren fünf:

a) Wir können dem Lernenden zweckmäßigen Lesestoff geben.
b) Wir können referieren.
c) Wir können vorzeigen.
d) Wir können den Lernenden selbst probieren lassen.
e) (ev.) In einer Diskussion können, ausgehend von der Erfahrung der Teilnehmer, einheitliche Lösungen gesucht werden.

Zu a) (Lesestoff): Zwei verschiedene Lösungen sind möglich: Entweder man übergibt dem Lernenden ein Buch, das die einschlägigen Fragen behandelt, oder man gibt ihm den Lesestoff nicht auf einmal, sondern in ganz bestimmt abgegrenzten „Dosen". Die Uebergabe eines Buches sollte nur in kleineren Organisationen in Frage gezogen werden. So viele Bücher über „Verkaufskunst" schon geschrieben worden sind, so behandelt doch keines die für eine besondere Organisation wichtigen Probleme unter den gerade hier wichtigen Gesichtspunkten. Sehr wohl möglich ist jedoch, daß ein Verkaufsleiter sich einige Kapitel aus einem oder mehreren Büchern zusammenstellt und diese im Laufe der Einführung dem Lernenden zum Lesen gibt. Die Zusammenstellung von eigenem Material ist jedoch bei weitem vorzuziehen, kann der Verkaufsleiter dabei doch alles viel persönlicher gestalten, seine besondere Verkaufspolitik von Anfang an unmerklich propagieren und dem Reisevertreter den Gesichtswinkel seiner Firma zu eigen machen. Ich denke vor

allem an Lesestoff zur Ermittlung der Berufskenntnisse. Auch die Geschichte und Organisation der eigenen Firma, sowie des in Frage stehenden Geschäftszweiges, können berücksichtigt werden. Viele Berufsfertigkeiten eignen sich recht gut für die schriftliche Darstellung. Wenn für bestimmte Arbeitsverrichtungen eine schriftliche Fixierung möglich ist, sollte dies natürlich nicht unterlassen werden. Das für die schriftliche Behandlung mögliche Stoffgebiet ist immerhin beschränkt. Auch entziehen sich selbstverständlich die Probleme Einzelner einer schriftlichen Darstellung. Ist für die Einführung zudem nur der schriftliche Verkehr möglich, z. B. in Form eines Korrespondenzkurses, so müssen spezielle Probleme Einzelner, von der Beantwortung also ausgeschlossen bleiben, da diese kaum schriftlich vorgebracht werden.

Es ist natürlich sehr leicht, irgendwelchen Lesestoff zu übergeben. Gar nicht so einfach ist dagegen, den Lesestoff zu der Zeit, in der Menge und der Weise zu übergeben, daß er überhaupt gelesen wird! Der Reisevertreter, besonders der gute Reisevertreter, ist leider kein eifriger Student. Zudem ist er oft, auch wenn der gute Wille vorhanden wäre, nicht imstande, das ihm in schriftlicher Form Gebotene innerlich zu verarbeiten, und nicht fähig, dieses in seiner Arbeit anzuwenden, sofern es Berufsfertigkeiten behandelt. Die Uebergabe von Lesestoff ist immerhin noch besser als — gar nichts zu tun.

Wir gelangen zu folgenden Schlüssen: Die Zusammenstellung von Lesestoff als Hilfsmittel zur Benutzung in einem Anlernkurs ist von Vorteil, darf jedoch nicht überschätzt werden. Wenn möglich sollte eine Firma eigenes Material zusammenstellen und dieses so gestalten, daß sukzessive ein Kapitel nach dem andern dem Reisevertreter übergeben werden kann. Reihenfolge und Zeitabstände sind in das übrige Anlernverfahren in der Weise einzuordnen, daß der Reisevertreter den Lesestoff möglichst immer dann erhält, wenn er die Bedeutung des beschriebenen Stoffes bereits erlebt hat. Die äußere Form des zu übergebenden Materials wird mit Vorteil so gewählt, daß es der Reisevertreter in einem Mäppchen sam-

meln kann, so daß er auch späterhin über ein kleines Nachschlagewerk verfügt. Daß dieser Lesestoff in eine gefällige Form gekleidet und mit Bildern und graphischen Darstellungen ausgeschmückt wird, braucht wohl kaum erwähnt zu werden. Es ist üblich, der vollständigen Sammlung einen Namen beizulegen, z. B.: „Auskunfts-Mappe"; oder etwa „Buch der Tatsachen", wenn es sich um eine umfassendere Sammlung handelt.

Zu b (Referieren): Es kann sich handeln um einen eigentlichen Vortrag vor einer Mehrzahl von Lernenden, wie dies in den bekannten Verkäuferschulen üblich ist, oder um eine Einzelbesprechung. Die Einzelbesprechung ist dem Vortrag natürlich überlegen. Die Eigenheiten des Lernenden können viel besser berücksichtigt werden. Das grundsätzliche Verhältnis zwischen Lehrendem und Lernenden bleibt sich jedoch gleich, so daß das folgende auf beide zutrifft. Der Großteil aller Bestrebungen zur Bildung und Weiterbildung von Verkäufern und Vertretern bedient sich dieser zweiten Methode.

Wenn eine einzelne Firma neu eingestellte Reisevertreter in einem besonderen Kurse einführt, so zieht sie daraus natürlich große Vorteile. Es ist verhältnismäßig leicht möglich, die Reisevertreter in dem von der Geschäftsleitung gewollten Sinn zu beeinflussen. Der Kontakt mit den leitenden Personen der Firma wird wesentlich gefördert. Eine gewisse Begeisterung für das „eigene" Unternehmen und ein richtiger „esprit de corps" kann gepflanzt werden. Dies alles ist so wichtig, daß einige mir bekannte amerikanische Firmen ihre Einführungskurse am Hauptsitze der Gesellschaft, allerdings in verkürzter Form, beibehalten, trotzdem die Schwächen der schulmäßigen Vermittlung des Stoffes wohlbekannt sind. Der ursprüngliche Ausbildungszweck tritt also zurück.

Die enorm hohen Kosten sind wohl der größte Nachteil der zentralisierten Verkäuferschule. Der Reisevertreter kann die Kosten der Schulung meist nicht selbst tragen. Er sollte im Gegenteil verdienen! Hier ergeben sich Schwierigkeiten.

Wichtiger ist jedoch — und dies gilt nun nicht mehr bloß für Vertreterschulen einzelner Firmen, sondern für alle Bestre-

bungen der Fachbildung in der Form des Referierens —, daß der durchschnittliche Reisevertreter nicht imstande ist, abstrakte Regeln, d. h. das Wissen über die Art und Weise der Ausführung bestimmter Arbeitsverrichtungen, in die konkreten Formen seiner täglichen Arbeit umzudenken[93]).

Zunächst einige Beispiele der üblichen, in Vorträgen und Schriften über Verkaufskunst sich immer wiederholenden „Regeln" (alles Zitate):

Dein Auftreten sei sicher!
Der Kunde muß Vertrauen zu Ihnen fassen.
Wecken Sie das Verlangen nach Besitz!
Appellieren Sie an die Kaufsmotive! (Dann werden eine Reihe Kaufsmotive angeführt und erläutert.)
Die Kenntnis des Kunden ist die Vorbedingung für den zielbewußten Verkauf.
Sie müssen beim Betreten des Ladens ihres Erfolges sicher sein.
Der Kaufentschluß muß dem Kunden auf die Zunge gelegt werden.

Was gar alles für gute Ratschläge zur Förderung der sogenannten Menschenkenntnis gegeben werden, darüber wollen wir uns hier ausschweigen! In die gleiche Kategorie gehören ebenfalls die populären Bücher über Verkaufspsychologie. All das notwendigerweise bis zu groben Unrichtigkeiten verpopularisierte Wissen von kausalen Kaufs- und Verkaufsgesetzen, Instinkten, Suggestion, Psychologie der Kunden und wie das alles benannt wird, ist für fast alle Reisevertreter praktisch wertlos. Wohl hört der Reisevertreter mit Interesse gelegentlich Ausführungen diese Fragen betreffend an. Aber seine Arbeitsverrichtungen werden dadurch kaum in irgendwelcher Weise beeinflußt.

[93]) Das Federal Board for Vocational Education, Washington D. C., hat zwei ausgezeichnete Schriftchen, die diese Frage behandeln, herausgegeben. Wenn sie auch ganz andere Berufskreise betreffen, so kann man nur wünschen, daß sie bei Verkaufsleitern größte Beachtung finden. Es sind dies: A. Manual for Conference Leaders, Bulletin Nr. 123; The Conference Procedure in Teaching Vocational Agriculture, Bulletin Nr. 147.

Wollen wir aber durch das Anlernen nicht in erster Linie die Arbeitsverrichtungen beeinflussen?

Folgender Einwand, der mir einmal in einer Diskussion gemacht wurde, und welcher der Originalität nicht entbehrt, ist bis zu einem gewissen Grade berechtigt: „Vom Wissen zum Können ist allerdings ein großer Sprung. Aber vom N i c h t wissen zum Können ist ein noch größerer Sprung". Selbstverständlich ist dies richtig. Die Kernfrage ist dabei aber umgangen. Es ist mir gelegentlich eingewendet worden, daß die Schwierigkeit des Umdenkens abstrakter Regeln in die konkrete Form der täglichen Arbeit durch Angabe von Beispielen behoben werden könne. Auch dies ist in beschränktem Maße richtig. Selbstverständlich sind Beispiele immer wertvoll zur Veranschaulichung, besonders auch eine Gegenüberstellung von guten und schlechten Beispielen. Doch damit berühren wir die Kernfrage wieder nicht. Die Schwierigkeit für den Reisevertreter besteht darin, die abstrahierte „Regel" in der täglichen Arbeit anzuwenden, oder, was praktisch dasselbe bedeutet, der Reisevertreter ist nicht fähig, d a s G l e i c h a r t i g e z u e r k e n n e n. Die Ursache des Versagens aller Regeln liegt neben diesem Mangel an Abstraktionsvermögen in der bekannten Tatsache, daß alle i n t e l l e k t u e l l e E r k e n n t n i s n u r e i n e n s e h r g e r i n g e n Einfluß a u f d a s B i l d e n u n d A e n d e r n v o n F e r t i g k e i t e n b z w. G e w o h n h e i t e n a u s z u ü b e n v e r m a g. Ein Beispiel: Ich kenne ein Buch, das sechs Grundregeln für die angenehme und erfolgreiche Gestaltung eines Gesprächs gibt. Ich kenne die sechs Regeln. Ich glaube an sie. Aber — ich wende sie nicht an. Wer könnte aus eigener Erfahrung nicht Aehnliches berichten!

Eine ausgezeichnete Formulierung dieser Grundtatsache gibt *Kenagy*[94]: „It has been discovered over and over again that you cannot teach a salesman to s e l l; you must teach him to s e l l s o m e t h i n g". (Man hat immer und immer wieder erfahren, daß man einen Reisevertreter nicht lehren kann zu v e r k a u f e n; man muß ihn lehren, e t w a s B e s t i m m t e s zu v e r k a u f e n.) „They must be given tools not rules" (man muß ihnen Werkzeuge geben

[94]) Kenagy, Selection and Training of Salesmen, S. 310.

nicht Regeln), sagte mir einmal ein amerikanischer Verkaufsleiter. Am „International Congress on Commercial Education", Juli 1932 in London, war mir Gelegenheit gegeben, diese Schwierigkeit zu besprechen. Es war äußerst interessant, daß ein englischer Verkaufsleiter, *Harold Whitehead*, ganz unabhängig von mir genau die gleichen Erfahrungen gemacht hatte. Er führte unter anderem aus: „Such teaching may be quite useful if we want to study applied psychology, but if the purpose of sales training is as I have stated ("Sales training must develop better selling habits"), it is almost valueless". (Ein solcher Lehrstoff mag wohl nützlich sein, wenn wir angewandte Psychologie studieren wollen, aber wenn die Verkaufsschulung die Bildung besserer Verkaufsgewohnheiten bezweckt, so ist er fast wertlos.) Er sagte weiter fast wörtlich wie oben (die vorhergehenden Ausführungen waren bereits v o r Juli 1932 geschrieben!): "We must realize that salesmen generally are not able to translate abstract selling principles into practical application to their own selling problems". (Der Verkäufer ist im allgemeinen nicht imstande, abstrakte Regeln auf seine eigenen Verkaufsprobleme zu übertragen).[95])

Mit obigen Ausführungen beabsichtige ich natürlich in keiner Weise, den Wert der Verkaufspsychologie in Frage zu stellen. Verkaufspsychologie ist äußerst wichtig für den Verkaufsleiter, allgemein für denjenigen, der sich mit der Organisation des Verkaufsvorganges zu befassen hat. Hier ist die Erkenntnis der psychologischen Zusammenhänge Voraussetzung jedes Erfolges. Ebenso wünschenswert ist es, dem Reisevertreter die jedem Kauf zugrunde liegenden psychologischen Vorgänge bei Gelegenheit zu erklären. Der im abstrakten Denken Geschulte wird sicher Vorteile daraus ziehen. Die Erfahrung lehrt aber ganz unzweifelhaft, daß nur ein verschwindend kleiner Teil der Reisevertreter imstande ist, die ohnehin beschränkte Möglichkeit der Verwertung intellektueller Erkenntnisse für die Gestaltung von Arbeitsverrichtungen auszunutzen. Um einen einfachen Vergleich zu

[95]) Im übrigen ist Whitehead durchaus der Meinung: "selling is a question of habit . . . Sales training must develop better selling habits — and until this is done, selling efficiency will not increase."

gebrauchen: Es ist ungefähr, wie in einer Autofahrschule. Durch eine Erklärung des Motors und der paar Hebel lernt ein Schüler eben nicht fahren.

Für das schulmäßige Referieren besteht fernerhin die Schwierigkeit, daß gerade der Verkäufertypus der denkbar schwierigste Schüler ist. Er ist durchaus nicht gewohnt, Schulen und Schulzimmer als etwas besonderes, wertvolles zu halten. Das Wort „Schule" ruft bei ihm oft das Gefühl einer geistigen Inferiorität hervor. Zudem ist ihm, wie den meisten Erwachsenen, das Verhältnis Lehrer-Schüler schlechthin unerträglich. Er lehnt überhaupt alle guten Ratschläge „von oben herab" einfach ab und das auch, wenn er äußerlich noch so huldvoll zuhört. „Was könnte der da an seinem Pult vom Reisen verstehen!"[96]) Whitehead, den ich oben zitiert habe, erzählt, daß er einmal nach einem Vortrag über Verkaufsmethoden ein Gespräch zweier Verkäufer belauschte. Einer meinte: "I wonder if he's ever sold anything himself?" (Mich nimmt wunder, ob er je selbst etwas verkauft hat.) Dies gibt ein typisches Bild der durchschnittlichen Einstellung der Reisevertreter. Selbstverständlich gilt auch hier: Besser Vorträge halten oder anhören, als überhaupt nichts tun. Aber diese zweite Methode ist zweifellos die gefährlichste, und zwar deshalb, weil sie den Vortragenden selbst gewöhnlich in höchstem Maße befriedigt!

Für die Vermittlung von Kenntnissen ist natürlich nötig, referierend vorzugehen. Dabei sollte immer auf Anschaulichkeit (Modelle, Muster vorzeigen usw.) größter Wert gelegt werden. Es empfiehlt sich zudem, dem Reisevertreter vor oder nach dem Referate eine zusammenfassende schriftliche Darstellung zu übergeben, die er zu studieren und in einer Mappe so abzulegen hat, daß sie ihm später als eine Art Nachschlagewerk dient.

Bei Uebung und Gewöhnung kann ein Vortrag oder eine Einzelbesprechung dazu dienen, das Interesse zu wecken oder wach zu halten. Der Vortrag soll erklären, begründen, das

[96]) Auch hier wird die Bedeutung der Arbeitsstudien, das Sammeln der Erfahrung aller guten Reisevertreter, wieder deutlich. Es ist dies fast das einzige Mittel, sich beim Reisevertreter Gehör zu schaffen.

Wesentliche hervortreten lassen, vielleicht richtige und falsche Arbeitsweisen einander gegenüberstellen. Die scharfe Begrenzung der Wirkungsmöglichkeit dürfte nach obigen Ausführungen klar sein.

Zu c (Vorzeigen): Es ist in kleineren und mittelgroßen (und in wievielen großen?) Außenorganisationen üblich, einen neu eingestellten Reisevertreter, bevor er selbst Kundenbesuche ausführt, mit einem erfolgreichen Reisevertreter auf die Reise zu schicken, so daß er dessen Arbeit beobachten kann. Unzweifelhaft sieht ein Neuling dabei viel für ihn Wichtiges. Er erhält einen guten allgemeinen Eindruck von der Arbeit. Der bereits angeführte Vergleich mit der Autofahrschule zeigt aber auch hier die Schwäche dieser Methode. Ein Fahrschüler kann einem geübten Fahrer noch so lange zusehen, er wird dabei nie selbst fahren lernen. Ebensowenig braucht ein guter Fahrer ein guter Fahrlehrer zu sein. Aehnlich in einer Außenorganisation. Wohl sieht der neue Reisevertreter bei Beobachtungen dieser Art gleich die praktische Anwendung. Er braucht keine Regeln mehr umzudenken. Aber es handelt sich auch hier wieder um ein Verkennen der Vorgänge bei Uebung und Gewöhnung. Der Neuling kann unmöglich einen so komplexen Vorgang erfassen und zwar so klar erfassen, daß eine nachahmende Uebung möglich wäre. Meist sinkt deshalb das Interesse sehr rasch, weil der neue Reisevertreter den Vorgang nicht überblicken kann und vor allem, weil er die Schwierigkeiten und Möglichkeiten der Arbeit nicht erkennt. Es ist ganz klar, daß unter diesen Bedingungen die Voraussetzungen für Uebung und Gewöhnung nicht gegeben sind.

Der Instruktor hat vielmehr vorerst den Gesamtvorgang im Bewußtsein des Reisevertreters in einzelne übbare Arbeitselemente zu zerlegen (siehe c, vorhergehendes Kapitel). Diese Zerlegung ist nicht so schwierig, wie es auf den ersten Blick scheinen möchte. Lange theoretische Abhandlungen sind völlig überflüssig. Es geschieht ganz einfach dadurch, daß ein Arbeitselement nach dem andern vorgezeigt und angelernt wird. Es handelt sich also um eine Art Zeitlupen-

aufnahme und Wiedergabe der Arbeitsverrichtungen. Die Zergliederung bezweckt, wie früher ausgeführt (siehe unter b, vorhergehendes Kapitel), falsche erste Denk-, Sprech- und Bewegungsvorgänge zu vermeiden. Der Weg vom ersten Versuch bis zum Auffinden der richtigen Ausführung soll möglichst abgekürzt werden.

Eine besondere Schwierigkeit bietet die Person des erfolgreichen Reisevertreters, der dem Neuling die einzelnen Arbeitsverrichtungen vorzeigen soll. Ein guter Reisevertreter ist meist ein schlechter Lehrer. Er weiß gar nicht, w i e er eigentlich vorgeht. Noch viel weniger kann er es erklären. Tut er es trotzdem, so benützt er vielfach irgendwo aufgeschnappte abgedroschene Phrasen. Ich konnte oft beobachten, daß gute Reisevertreter mit ehrlichster Ueberzeugung „theoretisch" das Gegenteil dessen vertraten, was sie praktisch taten. Auch hier stoßen wir auf den Gegensatz zwischen intellektueller Erkenntnis und Gewöhnung. Man darf also nicht einfach einen guten Reisevertreter zum Instruktor „befördern" und glauben, alles sei in bester Ordnung. Eine sorgfältige Auswahl unter Beiziehung eines Psychotechnikers ist hier unbedingt notwendig.

Z u d (Selbst probieren lassen)[97]: Bei der heute weit herum üblichen Einführungsweise muß der neue Reisevertreter, nachdem ihm die notwendigsten Warenkenntnisse beigebracht worden sind und er vielleicht einige Male mit einem erfahrenen Kollegen auf der Reise war, gleich mit seiner Tätigkeit einsetzen. Man gibt ihm etwa noch einige allgemeine gute Ratschläge mit auf den Weg. Ueber Einzelheiten seiner Arbeit, die schließlich für den Erfolg ausschlaggebend sind, weiß man ihm nichts zu sagen, von einem richtigen Anlernen gar nicht zu reden. Jeder einzelne neue Reisevertreter hat also alle die Erfahrungen wieder selbst zu sammeln, die seine Vorgänger und Kollegen in jahrelanger, mühsamer Arbeit sich bereits erworben hatten. Das „Selbst-probieren-lassen" ist natürlich die leichteste „Methode". Man läßt einmal probieren ... Bleibt der Erfolg aus, muß man eben wieder

[97]) Englisch bezeichnet man diese Methode allgemein mit dem sehr guten Ausdruck: "trial and error" = Versuchs- und Irrtumsmethode.

einen andern Reisevertreter einstellen! Gar mancher Verkaufsleiter hat einsehen müssen, daß diese „Methode" ihm sehr teuer zu stehen kommt. Jeder Personalwechsel ist kostspielig. In einer Außenorganisation macht zudem ein ständiger Wechsel einen denkbar schlechten Eindruck auf die Kundschaft. Bedenklicher ist noch, daß das unbeaufsichtigte Probierenlassen mit Notwendigkeit zur Bildung falscher Arbeitsgewohnheiten führt. Später können viele derselben nur noch mit großer Mühe oder gar nicht mehr berichtigt werden. Umgewöhnung ist bekanntlich viel schwieriger als richtige Gewöhnung von Anfang an.

Wenn wir „selbst probieren lassen", haben wir also vor allem darauf zu achten, daß keine solchen falschen Denk-, Sprech- oder Bewegungsvorgänge aufkommen. Die Arbeitsverrichtungen sind also, was aus dem früher Gesagten klar hervorgeht, in Arbeitselemente zu zerlegen und einzeln anzulernen. Nach dem Erklären und Vorzeigen eines Arbeitselementes hat der Reisevertreter gleich anschließend dieses selbst auszuführen. Er muß den Arbeitsvorgang nicht nur verstehen und sich vorstellen können, er muß ihn vielmehr erleben[98]).

Beim „Selbst-probieren-lassen" von Arbeitselementen der Arbeitsreihe „Besuchsarbeit" ergibt sich eine Schwierigkeit ganz besonderer Art. Der natürliche Arbeitsvorgang spielt sich zwischen Kunde und Reisevertreter ab. Wo bleibt bei dieser Art von übendem Anlernen der Kunde? Gewöhnlich behilft man sich zunächst so, daß der Instruktor oder eine andere Person die Rolle des „fiktiven Käufers" übernimmt. Der Großteil der Arbeitselemente kann und muß vorerst in dieser Weise geübt werden. Die Hemmungen sind mit etwas Humor bald überwunden. Der Nachteil dieses Vorzeigens liegt auf der Hand. Der „Käufer" reagiert nie psychologisch richtig. Der Wert solcher Uebungen ist deshalb beschränkt. Sobald als möglich muß der Reisevertreter wirklichen Kunden gegenübergestellt werden. Doch dabei

[98]) Auf die Bedeutung der Kinästhesis (Wahrnehmung der körperlichen Bewegungen, Empfindungen der Muskeln, Gelenke und Sehnen) auch zur Uebung scheinbar rein geistiger Vorgänge kann ich hier nur hinweisen.

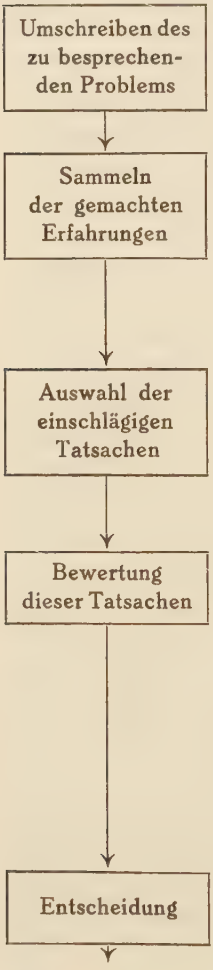
ist ein planvolles Vorgehen nötig. Zunächst greift der Instruktor einen einfachen Spezialfall heraus, der mit dem Reisevertreter besonders vorbereitet wird. Instruktor und Reisevertreter führen dann den Besuch gemeinsam aus. Davon noch später. Den so geplanten gemeinsamen Kundenbesuchen kommt nach meiner Erfahrung großer Wert zu. Allerdings muß der Verkaufsleiter mit Takt und Energie die gewöhnlich sowohl beim Instruktor wie beim Reisevertreter auftretenden Hemmungen zu beseitigen suchen.

Zu e (Diskussion): Wenn mehrere neue Reisevertreter zugleich eingeführt werden, so bildet eine diskussionsmäßige Behandlung bestimmter Probleme reiche Anregungen. Zusammenkünfte bereits seit längerer Zeit tätiger Reisevertreter mit Diskussionen über allgemein interessierende Fachfragen bieten ebenso wertvolle Möglichkeiten zu weitergehender Fachbildung. Aenderungen in der Verkaufspolitik verbunden mit einem Umlernen der Reisevertreter machen solche Zusammenkünfte gelegentlich unumgänglich. Die Schwierigkeiten dieser Diskussionen sind die Schwierigkeiten aller Diskussionen: Das zu wenig, zu viel, oder nicht zur Sache Reden. Ebenso ist es unsicher, ob die Diskussion ein bestimmtes, vorgenommenes Ziel wirklich erreicht. Vorbedingung für den Erfolg ist eine sorgfältige Vorbereitung und geschickte Leitung. Der Verkaufsleiter — der übrigens durchaus nicht immer zu präsidieren braucht — sichert sich gegen mögliche Ueberrumpelungen durch vorausgehende Besprechungen mit ihm besonders vertrauten Reisevertretern.

Das Fehlen der Lehrer-Schüler Beziehung macht diese Methode besonders wertvoll. Der auszubildende Reisevertreter ist gewöhnlich nicht mehr allzu jung. Er hat sich zudem in der Regel in der Praxis Erfahrungen gesammelt. Sein Berufsstolz hindert ihn, etwas von einer Person Vorgetragenes ohne weiteres anzunehmen, besonders wenn diese Person etwa ein Verkaufsleiter sein sollte! Unbewußt und unwillkürlich stellt sich bei ihm die Ablehnung gegen den „grünen Tisch", gegen das „Büro" oder allgemein gegen die „Theorie" ein. Eine neue, der eigenen Erfahrung zuwiderlaufende Idee lehnt er ohnehin ab. Wir haben deshalb von dieser seiner

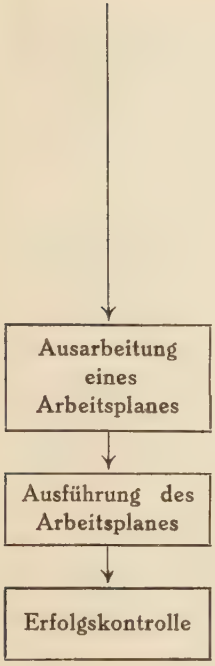
Erfahrung ausgehend im Nachdenken darüber die Verbindung mit der zu übermittelnden Idee herzustellen. Welche Methode wäre hier geeigneter, als diejenige des gemeinsamen Nachdenkens und Erwägens beruflicher Probleme?

Als Schema für das Vorgehen bei Besprechungen dieser Art dürfte etwa folgendes dienen:



1. Das zu besprechende Problem ist genau zu umschreiben und es ist dafür Sorge zu tragen, daß bei den Teilnehmern darüber Klarheit herrscht.
2. Alle von den Teilnehmern gemachten Erfahrungen, die für die Besprechung von Nutzen sein können, sollen vorgebracht werden. Es ist die Aufgabe des Leiters, die Aussprache anzuregen und in den nötigen Grenzen zu halten.
3. Viele der vorgebrachten Tatsachen werden keine direkte Beziehung zu dem diskutierten Problem haben. Diese sind auszuscheiden. (Am besten geht man negativ vor durch Ausscheidung.)
4. Die wirklich einschlägigen Tatsachen, z. B. verschiedene Ausführungsweisen eines Arbeitselementes, sind zu bewerten. Dieses ist der wichtigste und interessanteste Teil der Diskussion. Der Diskussionsleiter ist dabei nicht Lehrer! Die Diskussion darf sich also nicht zwischen ihm und den Teilnehmern, sondern muß sich unter den Teilnehmern selbst abspielen.
5. Wünschenswert ist das Zustandekommen einer einheitlichen Lösung. Ist dies nicht möglich, so kann eine Entscheidung

über eine Frage der Arbeitsmethode meist nicht durch Abstimmung herbeigeführt werden. Bei der einer Diskussion folgenden persönlichen Besprechung können nun aber alle die vorgebrachten Gesichtspunkte erwogen werden. Der Reisevertreter hat die Ansichten seiner Kollegen kennen gelernt und ist damit auf die Gefahr allzu großer Einseitigkeit aufmerksam geworden.



6. Die Einzelheiten der bei Stufe 5 erreichten Entscheidung sind zu einem bestimmten Arbeitsplan auszuarbeiten, was gewöhnlich auch persönliche Besprechungen nötig macht.

7. Bei der Ausführung des Arbeitsplanes kann und soll der Leiter behilflich sein und gelegentlich korrigierend eingreifen.

8. Sollen derartige Besprechungen wirklich voll ausgewertet werden, so ist selbstverständlich der Erfolg des ausgearbeiteten Arbeitsplanes zu prüfen. Dies kann durch Beobachtungen geschehen. (Stufe 7 und 8 werden lediglich der Vollständigkeit halber angeführt.) [99])

Damit sind wir mit den fünf für uns in Betracht kommenden Anlernmethoden bekannt geworden. Die nächste Aufgabe wird sein, die Einordnung dieser Methoden in ein einheitliches Anlernverfahren zu zeigen.

2. Der Aufbau des Anlernverfahrens.
(Die Ausbildung an der Arbeit.)

Aus den soeben gemachten Darlegungen geht klar hervor, daß es sich für das Anlernen im Vertrieb nicht darum handeln

[99]) Dazu siehe die beiden bereits in Anmerkung erwähnten sehr wertvollen Schriften: The Conference Procedure in Teaching Vocational Agriculture und A Manual for Conference Leaders.

kann, irgend eine der geschilderten Methoden zu vervollkommnen, um allein damit ein erfolgreiches Anlernverfahren aufzubauen. Anzustreben ist vielmehr, die besonderen Vorteile aller Methoden zu vereinigen unter gleichzeitiger möglichster Vermeidung der aufgezeigten Nachteile.

Fassen wir die Vor- und Nachteile der besprochenen fünf Methoden kurz zusammen:

a) Lesestoff übergeben.
   Vorteile: Leicht zu handhaben; dient als Nachschlagewerk.
   Nachteile: Das Gedruckte wird nicht gelesen, Kontrolle ist schwierig, Eingehen auf besondere Verhältnisse unmöglich.

b) Referieren.
   Vorteil: Persönlicher Kontakt.
   Nachteil: Das Vorgetragene bleibt ohne Einfluß auf die Tätigkeit.

c) Vorzeigen.
   Vorteil: Sofortiger Kontakt mit der praktischen Tätigkeit.
   Nachteil: Entstehung falscher Arbeitsgewohnheiten, wenn unüberblickbare Arbeitsverrichtungen ohne richtige Zergliederung vorgezeigt werden.

d) Selbst probieren lassen.
   Vorteil: Erleben des Arbeitsvorganges.
   Nachteil: Bildung falscher Arbeitsgewohnheiten.

e) Diskussion.
   Vorteile: Fehlen der Lehrer-Schüler Beziehung, Anregung des eigenen Denkens. Schlußfolgerungen werden leichter anerkannt.
   Nachteile: Schwierigkeiten der Leitung. Ein bestimmtes Resultat kann nicht mit Sicherheit erreicht werden.

Das in der Folge geschilderte Anlernverfahren, welches die Vorteile der verschiedenen Anlernmethoden zu vereinigen sucht,

nennen wir die Ausbildung an der Arbeit (englisch: training on the job). Der Aufbau dieses besonderen Anlernverfahrens orientiert sich an den Anforderungen der Uebung und Gewöhnung. Die Berufsfertigkeiten werden den Kenntnissen bewußt vorangestellt[100]).

Die Ausbildung an der Arbeit ist grundsätzlich Einzelausbildung. Wohl können für gewisse Zwecke, insbesondere zur Vermittlung von Kenntnissen und, in spätern Stadien der Ausbildung, zur Besprechung gemachter Erfahrungen, Zusammenkünfte mehrerer Reisevertreter in das Programm aufgenommen werden. Doch spielen solche Zusammenkünfte im gesamten Anlernverfahren eine untergeordnete Rolle.

Wir haben beim Aufbau des Anlernverfahrens zwei Teilprobleme zu unterscheiden. Es ist zu prüfen, erstens, in welcher Art und Weise das einzelne Arbeitselement angelernt werden soll, zweitens, in welcher Weise das gesamte Anlernverfahren aufzubauen ist. (Richtige Reihenfolge der einzelnen Arbeitselemente; richtiges Einordnen der Vermittlung der Berufskenntnisse.)

Das Anlernverfahren für die einzelnen Arbeitselemente umfaßt fünf Stufen. Es ist indessen wohl zu merken, daß diese fünf Stufen für die gesamte Tätigkeit zeitlich nicht hintereinander folgen. Zwar hat jedes einzelne Arbeitselement möglichst alle Stufen zu durchlaufen. Es ist aber sehr wohl möglich, daß eine Arbeitsstufe oder ein Arbeitsgang bereits auf der fünften Stufe angelangt ist, während andere Gruppen von Arbeitselementen erst neu in das Anlernverfahren eintreten.

1. Stufe.

Die Gesamttätigkeit ist im Bewußtsein des Reisevertreters in die einzelnen Arbeitselemente zu zerlegen. Mit andern Worten: Die unübersehbare Gesamtaufgabe ist in scharf abgegrenzte Einzelaufgaben (= Arbeitselemente) zu zergliedern. Nach allen vorhergegangenen

[100]) Damit wird zugleich der Geltungsbereich der Ausbildung an der Arbeit begrenzt. Verkaufsingenieur!

Ausführungen dürfte es kaum nötig sein, über die Bedeutung dieser Zergliederung noch irgendwelche Worte zu verlieren. Ebenso erwähnte ich bereits, daß durchaus keine langen theoretischen Erörterungen nötig sind. Neben dem gesonderten Anlernen eines Arbeitselements nach dem andern genügt eine kurze, einfache Erklärung der Grundsätze des Anlernens vollkommen[101]).

2. Stufe.

Wir haben dem Reisevertreter die genaue Ausführungsweise eines Arbeitselementes zu erklären und vorzuzeigen. Eine Begründung, warum die Ausführung gerade in dieser Weise Erfolg verspricht, ist an geeigneter Stelle einzuschalten. Also: Erklären, Vorzeigen und Begründen einer bestimmten Ausführungsart eines Arbeitselementes[102]). Die Art des Erklärens, Vorzeigens und Begründens hat sich natürlich der Art des Arbeitselementes anzupassen. Entscheidend ist das Objekt der Aufgabe. Man vergleiche diesbezüglich schriftliche Arbeiten mit Arbeitselementen des Abschlußbesuches. Das Anlernen schriftlicher Arbeiten ist verhältnismäßig leicht. Diese zweite Stufe ist jedoch auch für die Arbeitselemente der Besuchsarbeit unumgänglich; Vorbesprechungen mit gesondertem Anlernen von Arbeitselementen haben mit dem Vorzeigen ganzer Informations- und Abschlußbesuche zu wechseln, wobei bei letzteren die Aufmerksamkeit des Reisevertreters zunächst auf einzelne Arbeitselemente zu konzentrieren ist. Es empfiehlt sich auch, beim Vorzeigen von Informations- und Abschlußbesuchen mit fiktiven und tatsächlichen Kunden zu wechseln.

3. Stufe.

Der Reisevertreter probiert selbst, was ihm vorgezeigt wurde (Uebung). Es ist wichtig, daß diese 3. Stufe sich an die 2. zeitlich unmittelbar anschließt. Durch die

[101]) Damit nicht zu verwechseln ist die unbedingt nötige Erklärung des Ausbildungsganges vor und während dem Anlernen.

[102]) Es wird hier wieder einmal deutlich, wie jedes Anlernen ohne vorhergehende genaue Arbeitsstudien geradezu unmöglich ist.

sofortige Ausführung des eben Erklärten, Vorgezeigten und Begründeten soll die Bildung falscher Arbeitsgewohnheiten verhindert werden, da sich bei größerem zeitlichen Abstand gerne Ungenauigkeiten einschleichen[103]). Aus dieser Forderung der unmittelbaren Aufeinanderfolge der 2. und 3. Stufe ergibt sich notwendigerweise auch hier eine ähnliche Folge von gesonderter Uebung einzelner Arbeitselemente und gesamthafter Ausführung von Informations- und Abschlußbesuchen wie bei der 2. Stufe.

4. Stufe.

Korrektur der auftretenden Fehler. Ein Anlernverfahren mag noch so sorgfältig aufgebaut sein, früher oder später tauchen immer ungenaue oder gar fehlerhafte Ausführungsarten von Arbeitselementen auf. Die genaue Beobachtung der ersten Ausführungsversuche ist deshalb von größter Bedeutung. Fehler können gleich bei ihrer Entstehung festgestellt und ausgemerzt werden. Bei der Korrektur der auftretenden Fehler kann es sich natürlich nicht um ein unwilliges Zurechtweisen handeln. Die Korrektur besteht in einer — allerdings manchmal viel Geduld erfordernden — Wiederholung der Stufen 1, 2 und 3. Es ist wichtig, daß besondere auftretende Schwierigkeiten immer wieder in Teilschwierigkeiten, die der Reisevertreter meistern kann, zerlegt werden. Mit andern Worten: Wir haben immer wieder auf das Arbeitselement zurückzugreifen. Durch ständige Wiederholung dieser 4 Stufen während einer über 2—12 Wochen (je nach Außenorganisation) sich erstreckenden Anlernperiode, bilden wir die nötigen Berufsfertigkeiten und gleichzeitig die richtigen Arbeitsgewohnheiten. Der Reisevertreter ist nun soweit angelernt, daß er selbständig arbeiten kann.

5. Stufe.

Wir nennen sie „Beaufsichtigung"[104]).

[103]) Vergleiche dazu das unter 1d „selbst probieren lassen" Angeführte.

[104]) Dazu siehe meinen Artikel „Die Beaufsichtigung von Handelsreisenden", in Nr. 50, Jahrgang 1929 der Schweizerischen Arbeitgeber-Zeitung.

Besser ist der englische Ausdruck „follow-up". Die fünfte Stufe dient vor allem der Kontrolle, ob der Reisevertreter die angelernte Arbeitsweise wirklich anwendet, oder ob sich aus irgendwelchen Gründen falsche Gewohnheiten einschleichen. Es handelt sich vielfach darum, den Reisevertreter von der Ueberlegenheit der gelernten Arbeitsweise, trotz aller auftretenden Schwierigkeiten und Mißerfolge, zu überzeugen. Neben den nötigen Besprechungen müssen gute Vorführungen immer wieder den Erfolg der angelernten planmäßigen Arbeitsweise beweisen. Beobachtung der Arbeit des Reisevertreters mit vorangehender und anschließender Besprechung der möglichen, bzw. der gemachten Fehler hat zu folgen. Die immer wieder von neuem nötige Korrektur von Fehlern, die vielleicht sogar durch einen tatsächlichen oder scheinbaren Erfolg erschwert wird, erfordert großen Takt und ein ganz bedeutendes Geschick von Seiten des Instruktors. Die gründlichsten theoretischen Begründungen einer bestimmten Arbeitsweise helfen dem Instruktor natürlich beim Argumentieren mit einem typischen Reisevertreter wenig oder gar nichts. Er hat nur einen Rückhalt, wenn er sich auf Arbeitsstudien stützen kann.

Diese 5. Stufe leitet allmählich über zur normalen Tätigkeit. Eine bestimmte zeitliche Grenze für das Anlernverfahren gibt es nicht und darf es nicht geben. Das Anlernen ist nie abgeschlossen. Da die in der Praxis auftretenden Ausführungsarten von Arbeitselementen ständiger Beobachtung unterliegen, tritt später an Stelle des Anlernens ein ständiges Umlernen. Der Verkaufsleiter befindet sich hier in einem manchmal gar nicht einfachen Konflikt. Er hat einerseits die einheitliche, einmal festgelegte Arbeitsweise besonders beim neuen Reisevertreter durchzusetzen, sich anderseits aber ständig nach neuen und besseren, von irgend einem Reisevertreter ausfindig gemachten — und vielleicht aus Furcht vor einer Zurechtweisung verheimlichten! — Arbeitsweisen umzusehen. Ein interessiertes, enges Zusammenarbeiten des Verkaufsleiters mit einigen erfolgreichen Reisevertretern läßt etwa die richtige Grenze finden.

Damit gelangen wir zu unserm zweiten Teilproblem:

In welcher Weise ist das gesamte Anlernverfahren aufzubauen?

Soeben behandelten wir die Frage, in welcher Weise das einzelne Arbeitselement anzulernen sei. Zugleich haben wir entschieden, daß die geschilderten Grundtatsachen der Uebung und Gewöhnung bestimmenden Einfluß haben. Die Bedürfnisse der Vermittlung von Berufskenntnissen treten demgegenüber zurück. Wir haben nun also darzustellen, wie und vor allem in welcher Reihenfolge die nötigen Maßnahmen zum Anlernen der verschiedenen Arbeitselemente in ein einheitliches Verfahren eingeordnet und in welcher Weise die Vermittlung der Berufskenntnisse an die Hand genommen werden sollen.

Allgemein gilt: Der Aufbau hat sich vorwiegend an psychologischen, nicht an logischen Erfordernissen zu orientieren. Daraus lassen sich in der Hauptsache zwei Richtlinien ableiten:

1.) Es ist vom Leichteren zum Schwereren fortzuschreiten. Man kann sich fragen, was überhaupt als schwierig empfunden wird. Allgemein: das nicht Geübte. Daß beim Anlernen von Reisevertretern, die wohl meist schon in ähnlicher Tätigkeit standen, zum Teil recht weitgehende individuelle Unterschiede bestehen, braucht kaum erwähnt zu werden. Für die Beurteilung der Schwierigkeiten zum Zwecke der Feststellung des einheitlichen Planes haben systematische Befragungen von Reisevertretern sowie eigene Beobachtungen als Grundlage zu dienen. Bei der Ausbildung an der Arbeit, die grundsätzlich Einzelausbildung ist, können individuelle Unterschiede ohne weiteres Berücksichtigung finden.

2.) Fertigkeiten und Kenntnisse sind dann anzulernen, wenn der Reisevertreter deren Bedeutung bereits erlebt hat oder wenigstens, wenn er sie unmittelbar erleben kann. Zwei Erfordernisse stehen hier in Konkurrenz. Das Wachhalten des

Interesses erfordert ein unmittelbares Erleben der Bedeutung des Angelernten. Dabei haben wir jedoch nach Möglichkeit falsche erste Arbeitsvorgänge zu vermeiden. Die Berücksichtigung dieser beiden Gesichtspunkte ist nicht sehr leicht!

Zudem besteht für den Reisevertreter, wenn seinem Unternehmen nicht allzu hohe Kosten erwachsen sollen, meist ein Zwang, möglichst rasch etwas zu verdienen. Er muß also mit seiner praktischen Tätigkeit sofort einsetzen. Die Erfahrung lehrt, für jedes einzelne Unternehmen den richtigen Mittelweg zu finden.

Nach allem bisher Gesagten ergibt sich für ein Anlernverfahren einer Vertriebsorganisation folgender allgemeiner schematischer Aufbau:

Vor der Anstellung:

Dem Reisevertreter ist von Anfang an die richtige Einstellung zu seiner Arbeit, zu Vorgesetzten und Kollegen zu geben.

Bei der Anstellung:

Es ist streng darauf zu achten, daß der Reisevertreter sich ein richtiges Bild über seine Arbeit macht. Die Bedeutung seines Entschlusses, die Arbeit aufzunehmen, soll möglichst betont werden. Die Stärkung des Willens zum Erfolg ist wichtig.

Bei der Aufnahme der Arbeit:

Der neue Reisevertreter muß fühlen, daß man sich über seine Anstellung freut. Er ist den verschiedenen Beamten des Bureaus, sowie des Außendienstes vorzustellen. Eine Erklärung des Aufbaus und des Zweckes des Anlernverfahrens hat zu folgen. Der Reisevertreter muß wissen, was mit ihm nun zunächst geschieht.

Erste Einführung im Bureau:

Vor Aufnahme der Arbeit hat der Reisevertreter ein gewisses Minimum an Warenkenntnissen zu besitzen. Er hat sich auch in der Organisation der eigenen Firma zurechtzufinden. Ebenso sind eine ganze Anzahl von Fertigkeiten von Nöten, bevor eine irgendwie erfolgreiche Tätigkeit möglich ist, oder sogar

bevor ein Verkaufsgespräch überhaupt verstanden werden kann. Die Bestimmung des Umfanges dieser Mindestkenntnisse und Fertigkeiten ist sehr wichtig. Die erste Einführung im Bureau hat den Zweck, dem Reisevertreter einen Ueberblick über diese Mindestkenntnisse zu geben und die Mindestfertigkeiten einzuüben. Beim Aufbau der ersten Einführung ist auf die nötige Abwechslung zu achten. Der Besprechung und Uebung bestimmter Fertigkeiten oder Kenntnisse vorangehend, eventuell folgend, erhält der Reisevertreter zweckdienlichen Lesestoff. Beim Ueben der Fertigkeiten gelangen die soeben beschriebenen Stufen 1 — 4 zur Anwendung. Selbstverständlich werden ganz bestimmte Aufgaben für die zweite Einführung im Bureau gestellt. Diese erste Einführung kann sich über einige Stunden, aber auch über einige Tage erstrecken, je nach Art der Ware, des Kundenkreises, des Absatzweges und der für das Anlernen zur Verfügung stehenden Mittel.

Erste Beobachtung von besonders vorbereiteten und ausgewählten Verkaufsgesprächen.

Die Einzelheiten sind vor- und nachher genau zu besprechen, die Aufmerksamkeit auf Arbeitselemente zu konzentrieren, die für den Anfänger besonders wichtig sind.

Erste eigene praktische Verkaufstätigkeit des Reisevertreters unter Beobachtung.

Wenn möglich, sind vorerst einige besonders einfache Fälle zu behandeln, auf welche der Reisevertreter besonders vorbereitet wird.

Eventuell: erste selbständige praktische Verkaufstätigkeit.

Die für das Anlernen zur Verfügung stehenden Mittel entscheiden darüber, ob der Reisevertreter bereits hier die selbständige Arbeit aufzunehmen hat.

Zweite Einführung im Bureau.

Repetition und Kontrolle, Besprechung der gemachten Erfahrungen und insbesondere Korrektur der Fehler. Vermittlung neuer Kenntnisse, Uebung neuer Fertigkeiten. Ueber-

geben von neuem Lesestoff, Stellung ganz bestimmter Aufgaben für die dritte Einführung im Bureau.

In der Zwischenzeit erhält der Reisevertreter einen Fragebogen zugestellt, um zu kontrollieren, ob er sich die behandelten Kenntnisse angeeignet hat. (Solche kleine Prüfungen sind, je nach der Dauer der ersten Einführung, eventuell schon dort einzuschalten.) Mit diesem Fragebogen soll keine Schulmeisterei getrieben werden. Sie bezwecken lediglich, im Interesse des Reisevertreters, bestehende Lücken aufzudecken. Eine Erklärung des Zweckes ist unbedingt nötig. Die Beantwortung der Fragen sollte durch Vordrucke möglichst vereinfacht werden. Eventuell sind in solchen Fragebogen nicht Fragen zu stellen, sondern positive Aussagen zu machen, die der Reisevertreter nur anzustreichen braucht (ob richtig oder unrichtig, ja oder nein), oder er hat richtige Aussagen zu unterstreichen, unrichtige durchzustreichen. Auf keinen Fall dürfen längere schriftliche Ausführungen verlangt werden.

Zweite Beobachtung von besonders vorbereiteten und ausgewählten Verkaufsgesprächen.

In das Verkaufsgespräch sind neue Momente einzuführen, z. B.: Verkauf einer neuen Warengattung.

Zweite eigene praktische Verkaufstätigkeit des Reisevertreters unter Beobachtung.

Langsam können schwierigere und vor allem umfassendere Aufgaben gestellt werden, je nach Vorbesprechungen und Vorübungen.

Zweite selbständige praktische Verkaufstätigkeit.
Dritte Einführung im Bureau.

Repetition und Kontrolle, Besprechung der gemachten Erfahrungen und insbesondere Korrektur der Fehler. Vermittlung neuer Kenntnisse, Uebung neuer Fertigkeiten. Uebergeben von neuem Lesestoff. Stellung ganz bestimmter Aufgaben für die vierte Einführung im Bureau, usw.

Dieses einfache Schema ist außerordentlich anpassungsfähig. Je nach der Stellung des Reisevertreters im Unternehmen und

dementsprechend je nach den für das Anlernen zur Verfügung stehenden Mitteln, kann das Anlernverfahren straffer oder loser organisiert werden. Bei dem beschriebenen Aufbau des Anlernverfahrens ist natürlich eine Kontrolle über die richtige Durchführung unbedingte Notwendigkeit. Diese rein äußere Kontrolle bietet keine besondern Schwierigkeiten: Für jeden neuen Reisevertreter wird ein Formular angelegt, in welchem die Daten der verschiedenen Phasen nach ihrer Durchführung einzutragen sind. Wenn ein besonderer Instruktor die Einführung besorgt, so führt dieser für sich selbst noch eine gleichartige Kontrolle.

Ueber den genauen Inhalt jeder einzelnen Phase muß selbstverständlich allgemeine Klarheit herrschen. Es können auch bestimmte Bezeichnungen geschaffen werden. Zum Beispiel: „Erste Einführung", für die soeben erwähnte erste Einführung im Bureau usw. Ein ausgearbeitetes Schema dient dem Instruktor als Anhaltspunkt in der Durchführung der einzelnen Phasen. Ein solches Schema gibt für Besprechungen zwischen Instruktor und Vorgesetzten die nötige Klarheit und vereinfacht die Anweisungen der Vorgesetzten nicht unwesentlich.

Im Folgenden sei ein Beispiel gegeben. Ich möchte besonders betonen, daß es sich hier auch für diese besondere Außenorganisation um ein Schema handelt. Dabei sind, worauf übrigens immer verwiesen wurde, die Interessen des einzelnen Reisevertreters möglichst weitgehend zu berücksichtigen. Man beachte auch, daß diese fünf „Einführungen" nicht das gesamte Anlernverfahren darstellen, sondern nur die verschiedenen „Einführungen im Bureau". Den gemeinsamen Kundenbesuchen von Instruktor und Reisevertreter mit vorangehenden und nachfolgenden Besprechungen wird, wie mehrmals erwähnt, große Bedeutung beigemessen. Die Kosten für das Anlernen eines Vertreters betragen in der hier in Frage stehenden Außenorganisation etwa Fr. 200.—. Es hat sich gezeigt, daß ein größerer Anfangsaufwand wegen der Zahl der in dieser Außenorganisation offenbar unvermeidlichen Austritte kurz nach Aufnahme der Arbeit nicht zu rechtfertigen ist.

Beispiel für ein Schema: „Einführungen im Bureau" (Lebensversicherung).

Erste Einführung:

1. Teil:
   1. Unterschied Bank- Lebensversicherung.
   2. Geschichte der Firma.
   3. Organisation der Firma.
   4. Unterschied in der Werbung zwischen Groß- und Klein-Lebensversicherung.
   5. Die gebräuchlichsten Tarife.
   6. Beispiele (mündlich).
2. Teil:
   1. Wie entsteht die Prämie? Sterblichkeit. Verbesserung derselben, Gewinnanteil (mutmaßlicher Gewinn auf Tarifkarte aufschreiben).
   2. Sicherheit der Geldanlagen.
   3. Aktien-Kapital, Rendite usw.
3. Teil:
   1. Beispiele (berechnen).
   2. Ausfüllen eines Antrages.
   3. Drucksachenmaterial erklären (siehe Mappe).
   4. Instruktion I—III übergeben.
4. Teil:

   Der Informationsbesuch (Formular benutzen). Einführung genau erklären und üben.

   Alles besprechen wegen Arbeitsanfang: Wo beginnen, Einführungsschreiben, Adreß-Material, Materialzustellung, Prospekte verteilen usw.

Zweite Einführung (nach 2—3 Tagen).

1. „Haben Sie irgendwelche Fragen?" Darauf eingehen.
2. Uebergebene Instruktionen repetieren, insbesondere die Unterschriftenfrage bei Anträgen nochmals besprechen.
3. Werbebuch erklären und übergeben.
4. Materialaufteilung erklären. Wieviel soll mitgeführt werden?
5. Adressmaterial kontrollieren und Handhabung eingehend erklären und üben.

6. Vorbereitung der gemeinsamen Informationsbesuche.
   a) Vorerst Art der Einführung nochmals besprechen und üben (Formular benützen).
   b) Einführung mit Werbebuch.
   c) „In die Stube gelangen".
   d) Abschlußbesuch vereinbaren.
7. Für nächste Besprechung aufgeben: Der Reisevertreter soll für die vereinbarte Zeit einen Abschlußbesuch reservieren.
8. Zweck und Art der Zustellung des Fragebogens erklären.
9. Arbeitsplan für die folgende Woche.

Dritte Einführung (eine Woche später).

1. „Haben Sie irgendwelche Fragen?" Darauf eingehen.
2. Wo gearbeitet? Erfolg?
3. Unrichtige Antworten des ersten Fragebogens besprechen.
4. Werbebuch repetieren. Der Reisevertreter soll ein ganzes Abschlußgespräch durchführen.
5. Mitgenommenes Material kontrollieren (Aufteilung, Quantum und Sauberkeit). Notizpapier?
6. Instruktion IV übergeben und durchbesprechen.
7. Formular betr. Versicherungsferien übergeben u. besprechen.
8. Monatliche Prämienzahlung: Inkasso, Zahlungsart, Mahnwesen erklären.
9. (Wenn möglich): Informationsbesuch repetieren und durchführen, insbesondere richtige Einführung kontrollieren.
10. Arbeitsplan für die folgende Woche.

Vierte Einführung (eine Woche später).

1. „Ist irgend etwas früher Erklärtes unklar?"
2. Wo gearbeitet letzte Woche? Erfolg?
3. Unrichtige Antworten des zweiten Fragebogens besprechen.
4. Instruktionen V und VI übergeben und besprechen.
5. Instruktionen IV repetieren.
6. Lesemappe der Vertreter erklären.
7. Versicherungs-Bedingungen repetieren.

8. Verwendung der Karton „große Abschlüsse".
9. Werbebuch: Seiten 9 und 11 repetieren. Aufstellung zu Seite 9 machen lassen.
10. „Zeit vereinbaren für den Abschlußbesuch" repetieren.
11. Arbeitsplan für die folgende Woche.

Fünfte Einführung (eine Woche später).

1. „Irgendwelche Frage?"
2. Wo gearbeitet? Erfolg?
3. Unrichtige Antworten des 3. Fragebogens besprechen.
4. Instruktion V und VI repetieren.
5. Instruktion VII übergeben und erklären.
6. Beginnverlegung, Versicherungsferien, Prämienreduktion, Erhöhung repetieren.
7. Gesamte Springerbehandlung und Mahnwesen erklären.
   a) Wöchentliche Zahler.
   b) Postcheck-Zahler.
8. „Verabschiedung" besprechen: Frage nach Interessenten, Policenübergabe erklären usw.
9. Material: Aufteilung und Sauberkeit kontrollieren.
10. Adreßmaterial kontrollieren.
11. „Welche besonderen Schwierigkeiten haben Sie?"
12. Arbeitsplan für die folgende Woche.

Bei der Darstellung des Aufbaues des Anlernverfahrens mußte ich mich natürlich im großen und ganzen am „Normalfall" orientieren. Der Leser darf daraus nicht vorschnelle Folgerungen ziehen, im besonderen nicht den Geltungsbereich des Dargelegten allzu sehr einschränken. Wichtig sind vor allem die allgemeinen Grundsätze. Alles mehr ins Einzelne gehende ist durch eingehende Studien den besonderen Bedingungen der einzelnen Außenorganisationen anzupassen. Die größten Abweichungen werden sich dort ergeben, wo die Berufskenntnisse gegenüber den Berufsfertigkeiten stark hervortreten, das ist, um das bekannte Beispiel wieder anzuführen, besonders in der Großmaschinenbranche der Fall. Andererseits tritt die Vermittlung von Berufskenntnissen für die Schulung neuer Reisevertreter beson-

ders dort stark zurück, wo bei nötiger Ergänzung des Personals der Außenorganisation in der Regel Personen bevorzugt werden, die bereits in den eigenen Büro oder Werkstätten tätig waren. Weitgehende Anpassungen sind in solchen Fällen unbedingt nötig und nach den dargelegten Grundsätzen durchaus möglich.

3. Einige Hilfsmittel für das Anlernen.

Ich habe früher mehrfach darauf hingewiesen, daß die Vermittlung von Kenntnissen in der Regel keine allzu großen Schwierigkeiten bereitet. Auch das Anlernen derjenigen Arbeitselemente, bei denen ein äußerer Vorgang zu gleichförmiger Uebung und Gewöhnung zwingt, geht leichter von statten als das Anlernen von Arbeitselementen, bei denen ein solcher äußerer Anhaltspunkt fehlt. Die aus diesem Grunde besonders schwierig anzulernenden Arbeitselemente sind jedoch gerade für den Verkauf (im psychologischen Sinne) ausschlaggebend[105]).

Die Verkaufsleiter versuchten dieser Schwierigkeit in der Hauptsache auf zwei verschiedene Arten beizukommen. Einerseits sollen die wichtigsten Grundsätze für die Durchführung des Verkaufsgespräches in bildhafter Weise eingeprägt werden. Andererseits suchten sie für den Reisevertreter so gut als möglich gewisse äußere Anhaltspunkte zu schaffen.

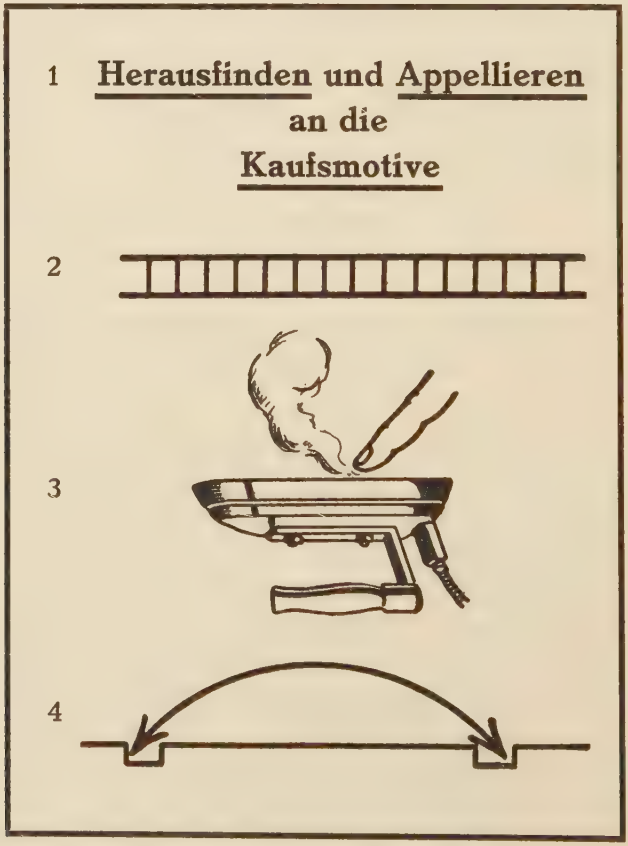
a) Bildhafte Einprägung wichtiger Grundsätze für die Durchführung des Verkaufsgesprächs.

Allgemeine Grundsätze der Verkaufskunst sollen in irgend einer Form veranschaulicht werden, so dass sie besser im Gedächtnis haften bleiben. Es kann sich natürlich nicht darum handeln, vollkommene Lösungen zu zeigen. Das folgende originelle Beispiel dürfte jedoch recht anregend wirken. Es entstammt dem Ausbildungsprogramm der Studebaker Corporation.

[105]) Einzelfragen der Gestaltung des für Anlernzwecke zu benützenden Lesestoffes, wie Verkäuferhandbuch usw. interessieren uns hier nicht. Wir behandeln lediglich Hilfsmittel, die für eine bewußte Gestaltung des Verkaufsgesprächs von Bedeutung sind.

Problem: Im Laufe des Anlernverfahrens sind dem Reisevertreter die wichtigsten Grundsätze für die erfolgreiche Durchführung des Verkaufsgespräches und insbesondere der für den Verkauf wichtigsten Arbeitselemente eingeprägt worden. Wie aber wollen wir diese wichtigen Grundsätze dem Gedächtnis des Reisevertreters einhämmern? Und vor allem: Wie erreichen wir, dass er sie während des Verkaufsgespräches, wenn unerwartete Fragen und Einwände auftauchen, vor Augen haben kann?

Der Verkaufsleiter hat sich die Tatsache, daß ein Bild viel besser als die eindruckvollsten Worte im Gedächtnis haften bleibt, zu Nutzen gezogen. So entstand folgende Darstellung:



Was soll das bedeuten?

Der 1. Punkt spricht für sich (auf Einzelheiten kann ich nicht eingehen). Dass die Kaufsmotive im Laufe der Ausbildung dem Reisevertreter bekannt gemacht und daß, ich möchte sagen, „handfeste" Methoden für das Herausfinden und Appellieren demonstriert werden, ist selbstverständlich. Die drei Striche sind übrigens für das Gedächnis wichtig.

Das 2. nennen wir die „Verkaufs-Leiter". Sie soll veranschaulichen, daß der Reisevertreter in seinem Gespräch Punkt für Punkt einem ganz bestimmten Gedankengang zu folgen hat. Zudem bedeutet sie folgendes: Die eine Linie stellt die Bedürfnisse der Kunden, die andere die Bedürfnisbefriedigung durch die zu verkaufende Ware dar. Der Reisevertreter hat nun in der gegebenen Reihenfolge von Sprosse zu Sprosse zu beweisen, daß die beiden Linien wirklich parallel laufen. Für jede einzelne Sprosse führt er einen vollständigen „Verkauf" bis und mit dem „Abschluß" durch. Die letzte Sprosse, der tatsächliche Kaufabschluß, — warum sollte er ausbleiben?

Nr. 3 stellt ein auf den Kopf gestelltes Bügeleisen dar. Mit einem benetzten Finger wird probiert, ob das Eisen schon genügend heiß ist. Es dampft sichtlich! Wer hat dieses Bild nicht bereits im Gedächtnis? Es bedeutet hier: Immer scharf beobachten, wann der Kunde „warm wird". Wenn er z. B. sagt: „nun, das ist wirklich wahr", oder „das leuchtet mir ein", dann hat's Dampf gegeben! Es ist Zeit für den Abschluß.

Nr. 4 stellt den Anfang und das Ende des Verkaufsgespräches dar, und: in jedem Verkaufsgespräch soll der Abschluß versucht werden. Ein immer wieder einzuprägender Grundsatz! Es will aber auch heissen: im r i c h t i g e n Moment abzuschliessen. Wie viele Reisevertreter schwatzen weiter, wenn ein Kunde bereit wäre, abzuschließen — und schwatzen so am Abschluß vorbei!

Es liegt auf der Hand, daß mit diesen kleinen Bildchen mehr Erfolge zu erzielen sind, als mit einer ganzen Serie von Vorträgen über Menschenkenntnis und Verkaufspsychologie. Die Schwierigkeit des „Uebersetzens" dieser bildhaft dargestellten

Regeln in die konkreten Verkaufs-Situationen ist damit natürlich nicht beseitigt.

b) Die Werbemappe.

Unter IV 1 wurde ausgeführt, daß das Anlernen geradezu unmöglich ist, wenn kein typischer Ablauf des Verkaufsgespräches angenommen wird. Wünschenswert erscheint nach den geschilderten Erfahrungen, dem Käufer die für den erfolgreichen Abschluß wichtigen Gesichtspunkte in einer bestimmten Reihenfolge ins Bewußtsein zu rufen[106]). Dem Reisevertreter bietet dies aber offensichtlich bedeutende Schwierigkeiten. Wünschenswert scheint es deshalb eine Kette äußerer Anhaltspunkte für die richtige Reihenfolge der Arbeitselemente im Verkaufsgespräch zu geben.

Den ersten Versuch in dieser Richtung unternahm Patterson, der Gründer der National Cash Register Co. Als erster schuf er für seine Reisevertreter ein standardisiertes Verkaufsgespräch, das wörtlich genau auswendig gelernt werden mußte. Die Meinungen über den Wert standardisierter Gespräche schwankten im Laufe der folgenden Entwicklung stark. Sie bildeten und bilden heute noch einen ständigen Anlaß zu Diskussionen.

Interessant ist im besonderen ein Vergleich mit den neuesten Bestrebungen, der gebräuchlichen „Werbemappe", auch „Werbe-Handbuch" oder „Werbe-Manual" genannt, eine besondere Form zu geben.

Die Werbemappe stellt eine Sammlung von Bild- und Textmaterial dar, die der Reisevertreter vorzeigt, um dem Kunden die Vorzüge der Waren, vielleicht auch besonderer Organisationsformen, besser erklären und insbesondere besser veranschaulichen zu können.

Wenn wir durch Arbeitsstudien einen typischen Ablauf des Verkaufsgespräches oder bestimmte Schwächen in der Gestaltung desselben (Grund: Der Reisevertreter hat keine bestimmten

[106]) In Amerika bezeichnet man diese „Gesichtspunkte" allgemein als "selling points".

Anhaltspunkte für den Aufbau des Gespräches) festgestellt haben, so liegt auf der Hand, daß wir die Werbemappe mit Vorteil entweder dem Gang des Verkaufsgespräches anpassen oder aber das zur Verfügung stehende Material so ordnen, daß der Reisevertreter wenigstens bestimmte Anhaltspunkte für den Aufbau seiner Darlegungen gewinnt. Wird eine neue Werbemappe geschaffen, so ist ihre Gestaltung an den Ergebnissen vorangegangener Arbeitsstudien zu orientieren.

Was haben wir mit einer derartigen Gestaltung der Werbemappe erreicht?

1. Der Reisevertreter folgt unbewußt einem bestimmten Gedankengang.
2. Das Anlernen der als für den Reisevertreter besonders schwierig bezeichneten drei Arbeitsstufen wird außerordentlich erleichtert. Ein Arbeitselement reduziert sich auf das Erklären einer bestimmten Seite in der Werbemappe, oder eines bestimmten, geschlossen dargestellten Gedankens.
3. Gleichsam als angenehme Beigabe: Das im Verkaufsgespräch Vorgebrachte gewinnt durch die Veranschaulichung merklich an Eindruckskraft.

Gegenüber dem standardisierten Verkaufsgespräch bietet die Werbemappe verschiedene Vorteile. Sie gewährt dem Reisevertreter viel mehr Bewegungsfreiheit. Trotzdem sie einen bestimmten Gedankengang vorschreibt, kann der Reisevertreter sein Vorgehen, wenn er gut eingeübt ist, doch den besonderen Bedürfnissen des einzelnen Gespräches anpassen durch richtige Auswahl der vorzulegenden Seiten. Dazu bleibt ihm in vielen Einzelheiten des Vorgehens die individuelle Gestaltungsmöglichkeit erhalten, sodaß die Abstumpfung des Interesses und gleichzeitig damit des „Herunterleierns" vermieden wird. Zudem bestehen für das Anlernen viel kleinere Schwierigkeiten. Der Wiederstand der Reisevertreter gegenüber dem standardisierten Gespräch ist meist enorm groß. Die entstehenden Reibereien können die möglichen Vorteile sehr wohl aufheben. Der Reisevertreter erkennt dagegen bei der Werbemappe sofort den Vorteil der Veranschau-

lichung. Daß der Instruktor ihm die einzelnen Seiten erklären muß, ist selbstverständlich. Damit ist uns die Möglichkeit gegeben, unmerklich, insbesondere ohne daß die psychologischen Hemmungen zu Tage treten, den Arbeitsvollzug in gewollter Weise zu beeinflussen.

Beim standardisierten Gespräch besteht die Möglichkeit, daß der Reisevertreter „den Faden verliert". Bei der Werbemappe ist dies kaum möglich, da das bildhaft Dargestellte immer wieder Anlaß zur Weiterführung des Gespräches gibt. Es läßt sich für den extremen Befürworter des Standard-Gespräches auch eine Kombination von Werbemappe und Standard-Gespräch denken, indem die Erklärung der einzelnen Seiten in einer wörtlich bestimmten Weise eingeübt werden kann.

Als allgemeiner Vorteil der Werbemappe ist noch zu erwähnen, daß sie die Selbstsicherheit des Reisevertreters erhöht. Alle Verkaufsargumente trägt er ja gesammelt unter dem Arm! Das ermöglicht ihm auch, die Aufmerksamkeit auf Besonderheiten des Kunden zu richten, die ihm sonst vielleicht entgangen wären. Gerade die „Schematisierung" gestattet also anderseits dem geschickten Reisevertreter, in vielen Feinheiten zu individualisieren.

Es ist heute keine unbekannnte Tatsache mehr, daß im ganzen Wirtschaftsleben bei der fortschreitenden Arbeitsteilung (hier Schematisierung) gar nicht darauf geachtet wurde, das Interesse in dem beschränkteren, oder wenigstens in dem in seinen Möglichkeiten beschränkteren Arbeitskreis für die Einzelheiten, die Feinheiten der Arbeit, zu wecken. Erst wenn der Sinn für die Feinheiten der Arbeit, und insbesondere die Feinheiten der Gestaltungsmöglichkeit, geweckt ist, beginnt die wahre Meisterschaft. Das widerspricht allem früher Gesagten in keiner Weise.

c) Einige Beispiele.

Im Herbst 1930 kam ich erstmals auf den Gedanken, eine Werbemappe in der oben beschriebenen Form zu schaffen. Damals war mir die ziemlich in der gleichen Richtung laufende

neueste amerikanische Entwicklung noch unbekannt. Die folgenden Arbeitsstudien bestärkten meine Vermutungen, so daß die Vorarbeiten rasch an die Hand genommen wurden. In der Zwischenzeit, größten Teils erst Ende Dezember 1932, sind mir nun eine Anzahl amerikanischer Beispiele bekannt geworden.

Einige davon seien hier kurz geschildert.

Die Werbemappe der Studebaker Corporation ist genau nach obigen Gesichtspunkten aufgebaut. Der Aufbau der Werbemappe nach einem bestimmten Gedankengang ist schon äußerlich stark betont. Acht verschiedene Verkaufsargumente sollen die Interessenten zum Kauf veranlassen. Entsprechend ist die Werbemappe eingeteilt. Die Acht-Teilung und die Bedeutung jedes einzelnen Argumentes wird graphisch sehr hübsch durchgeführt. Ausgangspunkt bildet der in Acht Sektoren zerlegte „Automobil-Dollar". Auf jeder Doppelseite der Werbemappe findet sich ein entsprechender Sektor abgebildet. Beim Uebergang zu einem neuen Argument finden wir wieder den ganzen „Automobil-Dollar". Die bereits besprochenen Sektoren sind rot markiert, der neue Sektor jeweils besonders hervorgehoben. (Siehe Kunstdruckbeilage, Abbildung 1.)

Ein Register macht dem Reisevertreter die einzelnen Seiten im Laufe des Verkaufsgespräches rasch greifbar.

Eine große Zahl amerikanischer Firmen sah sich infolge der durch die wirtschaftliche Depression geschaffenen Verhältnisse gezwungen, ihre Verkaufstechnik weitgehend zu reorganisieren. Dieser Zwang, alle Vertriebsfragen von neuem zu durchdenken, förderte, wie schon erwähnt, die Entwicklung der Werbemappe in der hier besonders betonten Richtung außerordentlich[107]).

Der Einwand „ich vermag es nicht", oder „die gleiche Ware kann ich anderswo billiger erhalten" (der Amerikaner nennt das "price argument") gewann durch die sich immer schwieriger gestaltenden Verdienstverhältnisse immer mehr an Bedeutung. Wir

[107]) Dazu siehe z. B. Dramatized Sales Presentations, Report Nr. 380 der Dartnell Corporation, Chicago. Auf dieses in Europa viel zu wenig beachtete Forschungsinstitut sei hier ganz besonders aufmerksam gemacht.

finden deshalb unter den Erwiderungen dieses Einwandes besonders interessante Beispiele.

Die Multigraph Abteilung der Addressograph-Multigraph Corporation gestaltete ihr "Sales Manual" nach den dargelegten Gesichtspunkten völlig um. (Siehe Kunstdruckbeilage Abbildung 2.)

Der Begleittext gibt zu diesen zwei Seiten folgende Antwort des Reisevertreters auf das "price argument" an (Vervielfältigungsmaschine):

„Das ist wohl richtig und trifft auch für fast alles zu, das Sie kaufen.

Sie können sich eine schlechtere Qualität Kleider erstehen, eine billigere Zigarrenmarke, schlechteres Papier für Ihre Geschäftsbriefe, billigere Bureauausstattungen und Artikel aller Arten.

Aber, Herr . . . . , Sie wissen, daß Sie damit am falschen Orte sparen, denn schlechtere Waren werden Sie nie in derselben Weise befriedigen können.

Herr . . . . , wenn Sie etwas kaufen, so erhalten Sie nur das, wofür Sie bezahlen. In der Regel ist der teurere Artikel den höheren Preis sehr wohl wert. Für einige Waren mag es ja wohl nicht unbedingt nötig sein, daß Sie gerade das Beste kaufen; aber wenn Sie einen Multigraph kaufen, so machen Sie damit doch eine Kapitalanlage für eine ganze Anzahl von Jahren. Wenn Sie nicht das Beste kaufen — die Einrichtung, die, wie Sie wissen, Ihnen am besten dienen wird — dann wird auch der Ertrag Ihrer Anlage entsprechend sein.

Gerade Sie, der Sie doch die vielen Vorteile des neuesten Multigraph-Modelles kennen, werden sich sicher nie mit einer weniger befriedigenden Einrichtung zufrieden geben können."

Darauf werden die verschiedenen "steps" im einzelnen besprochen.

Die Servel Corporation unterstützt ihre Vertreter mit einem sehr hübsch ausgestatteten Sales Manual.

Zwei Seiten aus dem Sales Manual der Servel Corporation finden sich in der Kunstdruckbeilage wiedergegeben. Abbildung 3 (Kühlschränke).

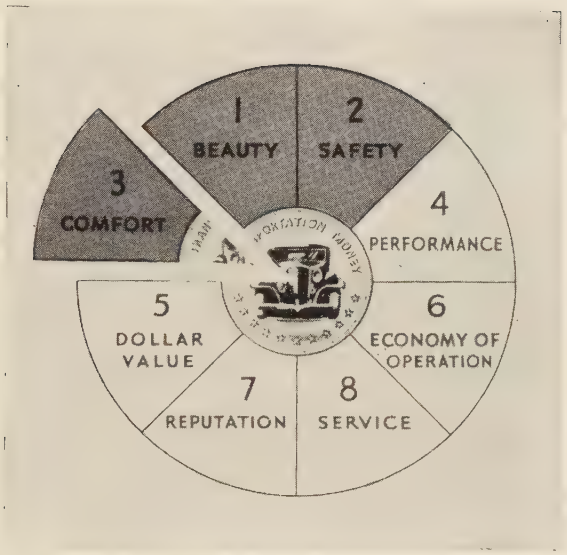

1
BEAUTY
2
SAFETY
3
COMFORT
4
PERFORMANCE
5
DOLLAR
VALUE
6
ECONOMY OF
OPERATION
7
REPUTATION
8
SERVICE

Abbildung 1

These
Eight Steps
will lead you
to
BETTER BUSINESS
and GREATER PROFITS
You can "climb to the top"
easily and economically

Abbildung 2

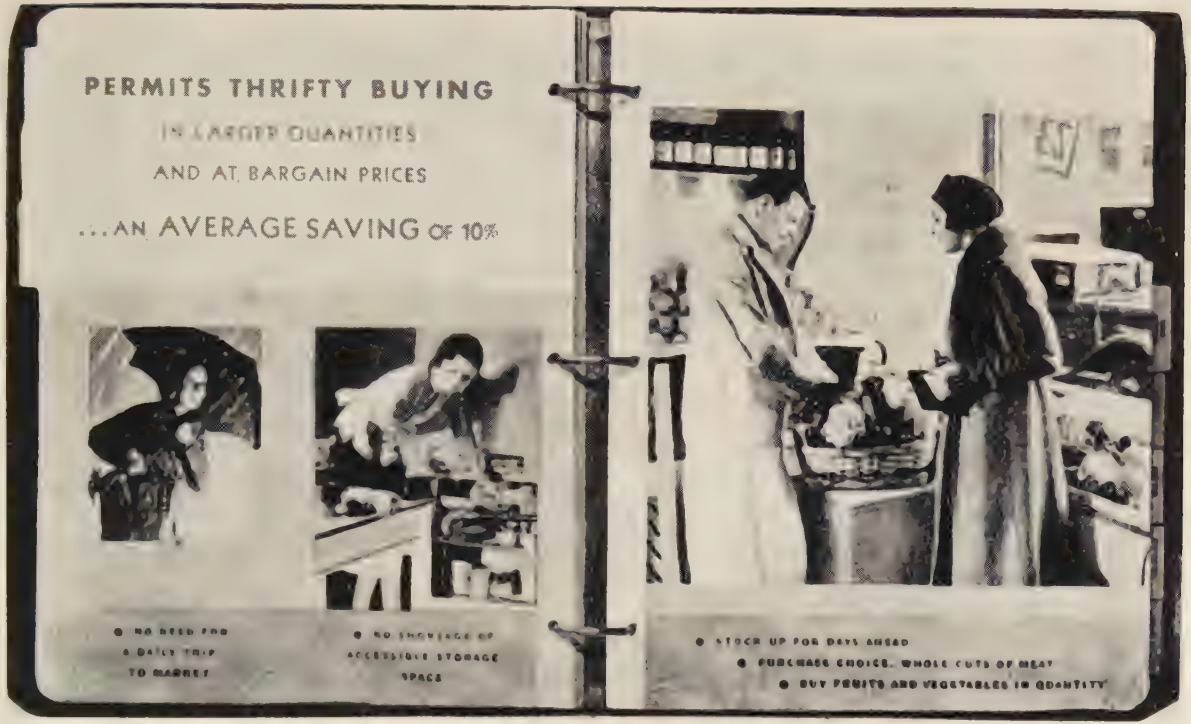
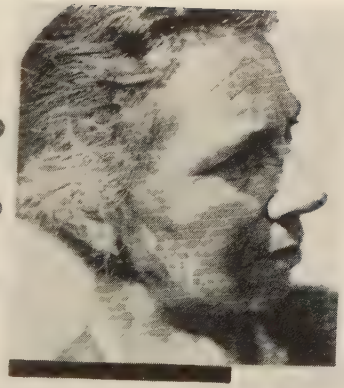

PERMITS THRIFTY BUYING
IN LARGER QUANTITIES
AND AT BARGAIN PRICES
...AN AVERAGE SAVING OF 10%
• NO NEED FOR A DAILY TRIP TO MARKET
• STOCK UP FOR DAYS AHEAD
• PURCHASE CHOICE, WHOLE CUTS OF MEAT
• BUY FRUITS AND VEGETABLES IN QUANTITY

Abbildung 3



1. Krankenhaus ?
2. Ärzte ?
3. Lebensunterhalt der Familie während der Krankheit ?
4. Unbezahlte Rechnungen ?
5. Begräbniskosten ?
6. Unbezahlte Steuern ?

?

Das alles geht im Falle Ihres vorzeitigen Todes zu Lasten Ihrer Frau!

9

Hundert Rappen ergeben auch einen Franken

Um planmäßig zu sparen, müssen Sie:

5

Abbildung 4

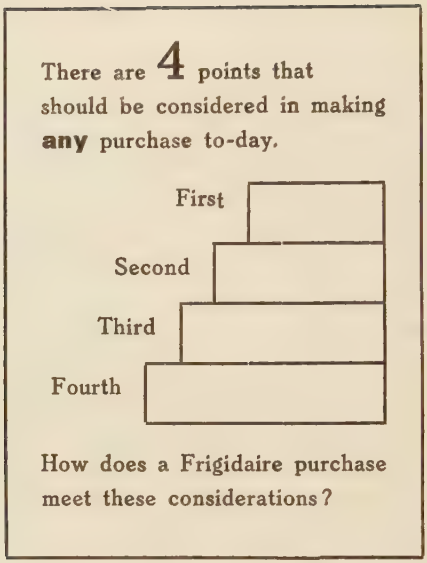
Die Frigidaire Corporation gibt zu ähnlichen Bildern, wie die oben reproduzierten, folgende recht originelle Anregung für die Ausführungen der Reisevertreter:

„Gerade in einer Zeit wie der unsrigen ist es wichtiger als je, einen Frigidaire zu besitzen, weil der Frigidaire Geld spart. Er erspart Ihnen mehr als er kostet.

Sie haben Nahrungsmittel zu kaufen. Frigidaire-Besitzer ersparen, bis zu $ — per Monat (durch günstigeren Einkauf, weniger Abfall usw.). Das macht $ — im Jahr. Nehmen wir an, ein Frigidaire, der Sie $ — kostet, erspare Ihnen $ — in fünf Jahren. Sie ersparen also die Differenz, d. h. genau $ —. Das macht $ — im Jahr, oder fast $ — im Monat und das von dem Tage an, von welchem Sie einen Frigidaire im Hause haben. Das bedeutet fast so viel wie eine Lohnaufbesserung!"

Einige amerikanische Firmen haben, meist in Ergänzung der Werbemappe, interessante Versuche gemacht, die prinzipiell dasselbe bezwecken, wie die Anordnung der Werbemappe unter den besprochenen Gesichtspunkten (Schaffung äußerer Anhaltspunkte). Dabei spielt die Tendenz zur größeren „Dramatisierung" des Verkaufsgespräches noch wesentlich mit. Die gebotenen Unterlagen sollen dem Reisevertreter nicht nur die Veranschaulichung erleichtern, sie sollen ihn zudem noch zu Handlungen veranlassen. Zwei Beispiele zeigen den Zweck dieses Vorgehens am besten.

Das erste Beispiel stammt wieder von der Frigidaire Corporation. Diese Gesellschaft gibt ihren Reisevertretern einen Block mit folgendem Vordruck (Uebrigens: Zwischen jedem bedruckten findet sich ein leeres Blatt!):



Dazu macht der Reisevertreter folgende Angaben:

„Es gibt vier Dinge, die man heute bei jedem Kauf bedenken muß:

Vorerst, b r a u c h e ich es überhaupt? (In den obersten Raum schreibt der Reisevertreter „N e e d".)

Dann wollen wir doch wissen, ob der P r e i s angemessen ist. (Der Reisevertreter schreibt „P r i c e d R i g h t" in den 2. Raum.)

Ferner wollen wir wissen, ob die Ware, die wir brauchen und deren Preis wir angemessen finden, d a s B e s t e ist, was wir zu eben diesem Preis erhalten können. (Der Reisevertreter schreibt „B e s t V a l u e" in den 3. Raum.)

Ausschlagebend ist dann: K ö n n e n w i r u n s d i e s l e i s t e n. (Der Reisevertreter schreibt „Afford It" in den 4. Raum.)

Nun, Herr . . . . , prüfen wir einmal, in welcher Weise ein Frigidaire diesen vier Punkten genügt."

(Der Reisevertreter trennt dann das beschriebene Blatt von seinem Block und legt es vor den Kunden.)

Diese Aufstellung gibt dem Reisevertreter die gewünschten

Anhaltspunkte für die Durchführung des folgenden Verkaufsgespräches.

Entsprechende Gedankengänge führten, wie früher erwähnt, auf Grund von Arbeitsstudien in einer schweizerischen Außenorganisation (Lebensversicherung) zur Schaffung eines „Werbebuches". Es besteht aus 3 Teilen: 1. Der Umschlag-Mappe, welche Taschen für die Vertreterkarten und alle nötigen Prospekte enthält, 2. dem Begleittext, der eine Art „Gebrauchsanweisung" darstellt (Lesestoff übergeben!) und 3. einer Folge von Blättern, die dem Kunden vorgelegt werden und in welchen mit Bildern, graphischen Darstellungen und knappen Ausführungen der ganze Gang des Verkaufsgesprächs enthalten ist[108]). (Siehe Kunstdruckbeilage, Abbildung 4.)

Die einleitenden Ausführungen des „Begleittextes zum Werbebuch" erläutern die Grundgedanken und möchten zugleich ein Beispiel sein, wie das Interesse für etwas Ungewohntes, Neues geweckt werden kann, unter Berücksichtigung des bekannten ablehnenden Verhaltens der Großzahl der Reisevertreter.

Begleittext zum Werbebuch.

„Keine Tätigkeit gewährt so viel Freiheit, wie diejenige des Vertreters. Der Buchhalter, der Techniker, der Ingenieur, sie alle sind gezwungen, die neuen Erfindungen in ihrer eigenen Arbeit zu berücksichtigen. Ungeheuere Fortschritte wurden erzielt.

Nicht so im Verkaufswesen. Was ist nicht in der Reklame und bei Vertreterbesuchen noch alles für veralteter Unsinn zu sehen und zu hören! Heute ist der Kampf um den Franken des Konsumenten schärfer als je. Unsere Konkurrenten sind nicht so sehr die andern Versicherungs-Gesellschaften, als: das Kino, die Bierbrauereien, die Zigarettenfabriken, das Radio, die Damenstrümpfe . . . .

Der Verkäufer dieser Waren hat viele Vorteile für sich. Er kann meist fast auf alle fünf Sinne wirken: Auge, Ohr, Geruch,

[108]) Siehe auch den Artikel des Verfassers „Das Werbebuch, ein wichtiges Hilfsmittel für den Reisevertreter", „Büro und Verkauf", Januar 1933.

Geschmack, Tastsinn. Als Versicherungsvertreter sind Sie weit im Nachteil. Sie können ‚nur' reden und: auf der einen Seite geht's hinein, auf der andern hinaus!

Erinnern Sie sich rasch an das letzte Theaterstück, oder den letzten Tonfilm, den Sie gesehen haben. Sind Ihnen noch irgend welche der vielen gesprochenen Worte in Erinnerung? Kaum. Was vor Ihnen aufsteigt, das sind Bilder. Bilder haften im Gedächtnis.

Ein chinesisches Sprichwort heißt: ‚Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.'

Diese Erkenntnisse sind verantwortlich für die Entstehung unseres Werbebuches. Es ist nicht das Produkt des Gehirns eines weltfremden ‚Reklamefachmannes'. Im Gegenteil: es ist das Ergebnis des Studiums der Verkaufsgespräche unserer erfolgreichsten Vertreter während mehr als einem Jahr.

Wir sind nicht bestrebt, dem Vertreter neue Gedankengänge aufzuzwingen, aber wir wollen den Vertreter in seinem Vorgehen mit zweckdienlichem Bildermaterial unterstützen. Er soll das, was er als Kaufsargument vorbringt, anhand der Unterlagen besser erklären und die Tatsachen besser dem Gedächtnis einprägen können; vor allem besser Gefühlsregungen ‚antupfen'.

Das im folgenden angegebene Verkaufsgespräch gründet sich auf Beiträge vieler unserer besten Leute. Dies ermöglicht Ihnen, die Erfahrungen, die andere Vertreter in jahrelanger, mühseliger Arbeit selbst sammeln und erproben müssen, von Anfang an zu verwenden . . . . "

Im folgenden Begleittext sind die Ausführungen des Reisevertreters zu jeder einzelnen Seite kurz angedeutet. Begründende, erklärende und anweisende Zwischenbemerkungen finden sich in kleinerer Schrift beigefügt. Eine hübsche graphische Aufteilung ist Selbstverständlichkeit und erhöht die Wertschätzung ganz beträchtlich.

Beim graphischen Aufbau der einzelnen Seiten des Werbebuches wurde immer darauf geachtet, dass der Reisevertreter leicht oder geradezu „automatisch" dem gewünschten Gedanken-

gang folgt. Einzelne Bilder sollen nicht nur veranschaulichen, sondern zudem, wie die besprochenen Aufstellungen einiger amerikanischer Gesellschaften, zu Handlungen veranlassen.

Die Art des Einübens für den Gebrauch des Werbebuches dürfte ebenfalls von Interesse sein. Das Werbebuch wird vor der Uebergabe an den Reisevertreter gründlich durchbesprochen. Der Instruktor überzeugt sich, daß die wichtigsten Punkte richtig verstanden werden. Ueber das Selbststudium enthält der Begleittext folgende Angaben:

„Wie soll das Werbebuch studiert werden?
Wir empfehlen:

1. Das Werbebuch, alle Bilder, sowie den jeweiligen Text vorerst kurz durchsehen.
2. Den großgedruckten Teil des folgenden Abschlußgespräches durchlesen, gleichzeitig die jeweilige Seite des Werbebuches aufschlagen und beides vergleichen.
3. Studium des ganzen Begleittextes.
4. Mehrmalige Wiederholung des unter 2. Vorgeschlagenen. Umdenken des Textes in Schweizer-Mundart. Anpassen der Wendungen an Ihre eigene Ausdrucksweise. Wenn Sie das Gefühl haben, daß Sie eine andere Ausdrucksweise besser gebrauchen können, ums Himmels willen, tun Sie es!
5. Wiederholen Sie das ganze Gespräch (laut!) mit dem Werbebuch allein, gerade so, wie wenn Sie es einem Interessenten erklären würden. Dies gibt Ihnen große Sicherheit.
6. Sie müßen sich mit dem ganzen Inhalt des Werbebuches so vertraut machen, daß Sie sofort die entsprechende Seite aufschlagen können, wenn bei einem Gespräch ein Abschlußgrund erklärt werden soll, oder wenn ein Einwand auftaucht. Dies kann nur durch möglichst häufigen Gebrauch erreicht werden."

Bei Anlaß der nächsten Besprechung hat der Reisevertreter die einzelnen Seiten zu erklären und dann mit Hilfe des Wer-

bebuches ein ganzes Abschlußgespräch durchzuführen, wobei der Instruktor als fiktiver Käufer auftritt. Es folgt die Korrektur der Fehler, die Repetition besonders schwieriger Seiten usw. Spätere Vorführung der Anwendung in der Praxis und Kontrolle derselben sind selbstverständlich.

Genaue Zahlen über den Erfolg des Werbebuches können nicht gegeben werden, da es unmöglich ist, den Anteil eines solchen besonderen Hilfsmittels am Erfolg, der nach Durchführung des Anlernsverfahrens und der sich daraus ergebenden organisatorischen Maßnahmen eintritt, anzugeben.

Solche Werbemappen dürfen natürlich nicht vom technischen Ingenieur zusammengestellt werden! (Ausgenommen, wenn der Kunde eines besonderen Produktes technisch gebildet ist.)

Ausgangspunkt muß immer der Kunde sein. Seine Interessen, seine Anforderungen an die Ware sind maßgebend. Wie viele Firmen könnten ohne viel Mehrkosten durch bloße Umgestaltung ihrer Kataloge viel mehr erreichen! Wie viel könnte noch durch Beobachtung des tatsächlichen Verkaufsvorganges verbessert werden (Betonen und Veranschaulichen einzelner Vorteile, die für den Kunden wichtig sind; dazu in richtiger Reihenfolge)!

VI. Die Grenzen der Anlernmöglichkeiten.

Es ist heute sicher verdienstvoller, immer wieder auf die Bedeutung von Arbeitsstudien und Anlernverfahren im Vertrieb hinzuweisen, als an deren Grenzen zu erinnern. Doch glaube ich dieser Pflicht durch den Versuch, einen praktisch gangbaren und erprobten Weg zu zeigen, nachgekommen zu sein. Fast so gefährlich wie die Unterschätzung der Bedeutung des Anlernens ist aber auch deren Ueberschätzung, kennt man doch heute zur Genüge die Gefahren der Ueberrationalisierung, der Freude an der Organisation um ihrer selbst willen, ohne Rücksicht auf

das Verhältnis von Kosten und Ertrag. Es dürfte aus diesen Gründen vielleicht möglich sein, durch scharfe Erfassung der Grenzen des Anlernens Mißgriffe zu vermeiden und gerade damit der Sache selbst einen Dienst zu leisten.

Im Laufe meiner Darlegungen habe ich bereits verschiedene Male auf bestehende Grenzen hingewiesen. Wir haben uns bereits gegen die Möglichkeit der Fähigkeitsschulung ausgesprochen, da wir Fähigkeiten als etwas Veranlagtes betrachtet haben. Eine sorgfältige Auswahl der Reisevertreter ist deshalb unbedingt Voraussetzung für den Erfolg jedes Anlernens, ansonst der Versuch am „untauglichen Objekt" scheitern müßte.

Ueber die relative Bedeutung der Vermittlung von Berufskenntnissen und des Uebens von Berufsfertigkeiten entscheiden, wie wir erkannten, Art der Ware, des Kundenkreises und des Absatzweges. In den meisten Außenorganisationen überwiegt jedoch die Bedeutung der Berufsfertigkeiten. Der Aufbau des Anlernverfahrens ist daher an den Voraussetzungen der Uebung und Gewöhnung zu orientieren.

Wir können hier nochmals die Frage aufwerfen, ob wir das Anlernen wirklich auf diesen eng begrenzten Inhalt, die Vermittlung von Berufskenntnissen und das Ueben von Berufsfertigkeiten, beschränken wollen. Aus meiner Erfahrung heraus muß ich diese Frage unbedingt bejahen. Wir haben uns eine ganz bestimmte, scharf umrissene Aufgabe zu stellen. Tun wir das nicht, verlieren wir uns ins Uferlose.

Das Wecken des Sinnes für Menschenkenntnis und für Einzelfragen der Verkaufspsychologie ist eher eine Aufgabe der späteren Weiterbildung des Reisevertreters. Aber auch hier hat der Verkaufsleiter oder Instruktor darauf zu achten, daß er nicht ins Theoretisieren gerät. Er kann mit nichts anderem seine Autorität so sicher untergraben, als wenn er sich einen wissenschaftlichen Anstrich zu geben versucht. Der Verkaufsleiter muß sich vielmehr einen Stab engerer Mitarbeiter unter seinen Reisevertretern schaffen, die ihm (und nicht er ihnen!) ständig mit Anschauungsmaterial dienen und mit denen er

alle Fragen der Verkaufspolitik, besonders die praktischen Einzelheiten derselben, bespricht. Eine besondere Haus-Zeitschrift für die Reisevertreter kann sehr anregend wirken. (Schon bei 15 — 20 Reisevertretern lohnt sich eine solche. Vervielfältigungen sind heute nicht mehr allzu kostspielig. Den Reisevertretern sollte darin Raum zu eigenen Meinungsäußerungen gegeben werden.)

Wie für alle Betriebsfragen, so geben auch für das Anlernen die Kosten oder vielmehr das Verhältnis von Kosten und Ertrag den Ausschlag über Sein oder Nichtsein. Es sei hier nochmals ganz besonders darauf hingewiesen, daß es sich nie darum handeln kann und darf, ein Anlernverfahren einzuführen, weil es „modern" ist, oder aus irgend einer Liebhaberei heraus. Da wo der Ertrag der völlig richtig angelernten Fertigkeit, der völlig richtigen Arbeitsgewohnheit und der wirklich umfassenden Berufskenntnisse die Kosten von Mängeln der Fertigkeiten und der sich ungünstig auswirkenden Gewohnheiten, sowie die Lücken in den Kenntnissen nicht zu übersteigen vermag, wird das Anlernen unwirtschaftlich.

Es ist selbstverständlich, daß die Kosten des Anlernens genau verfolgt werden. Dies bereitet keine besonderen Schwierigkeiten. Sehr schwer oder gar nicht erfaßbar ist hingegen der Ertrag, da es schlechthin unmöglich ist, die Wirkungen dieses einzelnen Faktors isoliert zu erfassen. Einige Anhaltspunkte können Vergleiche zwischen den Umsatzziffern pro Reisevertreter vor und nach der Einführung bestimmter Anlernmaßnahmen geben. Ebenso aufschlußreich dürften Vergleiche der getätigten Umsätze der neuen, besonders angelernten und der alten Reisevertreter sein, oder noch besser der entsprechenden Anfangsumsätze derselben. Auch Vergleiche zwischen Distrikten mit Anlernen und solchen ohne systematisches Anlernen, sind möglich. Bei allen diesen Vergleichen spielt eine so große Anzahl „unbekannter Größen" mit, daß bei Beurteilung der Zahlen äußerste Vorsicht und genaue Prüfung unumgänglich sind.

Nachstehend einige Beispiele, die zeigen, zu welchen außerordentlichen Erfolgen wirklich durchdachte Anlernverfahren führen können. Es ist leider nicht möglich, anzugeben, inwiefern andere Faktoren, wie strukturelle und konjunkturelle Momente, Verbesserungen der Produkte, Vermehrung der Reklame usw. bei dem Zustandekommen dieser günstigen Resultate mitwirkten[109]).

1. „500 Vertreter erzielen heute einen drei Mal größeren Umsatz als 1700 Vertreter vor der Einführung sorgfältigster Auswahl und Anlernverfahren."

   Das berichtet der Direktor einer amerikanischen Lebensversicherungs-Gesellschaft. Ein ihm selbst überraschend scheinender Erfolg!
2. Eine Ofen-Fabrik erzielt mit 300 Reisevertretern einen Umsatz von £ 2,400,000. Nach einer vollständigen Schulung der Reisevertreter stieg der Umsatz auf £ 3,200,000 bei einer um 73 kleineren Zahl von Reisevertretern.
3. Die Vertreter eines Automobil-Fabrikanten verkauften je 24 Wagen pro Jahr. Es wurden systematische Anlernverfahren eingeführt. Der Verkauf pro Vertreter und Jahr stieg in der Folge auf 36, dann 46 und schließlich 50 Wagen.
4. Eine Fabrik elektrischer Apparate setzte mit 30 Reisevertretern im Jahr Fr. 5,000,000.— um. Nach Ausbildung von 17 Reisevertretern — die übrigen wurden entlassen — stieg der Umsatz auf 14 Milionen.
5. Eine schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft erzielte folgende Resultate: Der Umsatz im ersten Halbjahr 1932 stieg gegenüber 1931 um 7%, bei einer gleichzeitigen Verminderung der Zahl der Reisevertreter um 9%. In der Zwischenzeit wurde das Anlernverfahren stark ausgebaut, sowie ein weitgehendes Umlernen der bereits tätigen Reisevertreter versucht.

[109]) Der Leser entschuldige übrigens die kleine Inkonsequenz, in einem Kapitel über die Grenzen des Anlernens Beispiele über ungewöhnliche Erfolge anzutreffen. Zahlen über Mißerfolge stehen mir, aus leicht zu erklärenden Gründen, leider keine zur Verfügung.

Aus allen diesen Beispielen ist die Tendenz zur Steigerung des Umsatzes pro Reisevertreter und damit die Tendenz zur Senkung der Verkaufskosten klar ersichtlich.

Auf eine weitere Grenze des Anlernens sei hingewiesen: Es kommt nicht allzu selten vor, daß eine Geschäftsleitung, wenn Verschiedenes schief steht, nach irgend einem Strohhalm greift und glaubt, das lebensrettende Allerwelts-Heilmittel gefunden zu haben. Ein solches Allerwelts-Heilmittel könnte vielleicht auch das Anlernen der Reisevertreter sein! Daß unter solchen Umständen die Erfolgsaussichten gering sind, ist klar; denn es fehlt wohl nicht nur in der Außenorganisation, sondern auch in der Produktion und Verwaltung. Ein Anlernverfahren kann nur bei einem gesunden Blutkreislauf im ganzen Betrieb dauernden Erfolg haben. Mängel der Produktion und der Verwaltung rächen sich in der Außenorganisation auch bei den besten Anlernverfahren.

Ich habe in dieser Arbeit fast ausschließlich von organisatorischen Maßnahmen und Formen gesprochen. Jedermann weiß, wie viele Großbetriebe heute an der Erstarrung in solchen äußern Formen leiden. Sie sind zu ausgedörrten Mechanismen geworden, in denen der lebendige Pulsschlag zu ersterben droht. An diesen mit mathematisch-technischer Exaktheit ausgebauten Formen sind die großen Probleme der Menschenführung und des arbeitenden Menschen überhaupt wieder anschaulich geworden. Wir sind heute fern davon, in den Außenorganisationen ein Uebermaß an organisatorischen Maßnahmen und Formen beklagen zu müssen. Im Gegenteil! Der allgemeine Mangel an Formungsvermögen verhindert geradezu jede gedeihliche Entwicklung. Die unbedingte Forderung an den Leiter einer Außenorganisation, alle Möglichkeiten organisatorischer Formung aufs Genaueste zu studieren, ist deshalb mit besonderem Nachdruck zu erheben.

Das soll uns aber nicht hindern, klar zu erkennen, daß die besten Formen nichts nützen, wenn sie nicht vom lebendigen Menschen erfüllt werden. Gerade in einer Außenorganisation, in der der „Faktor Mensch" so viel wichtiger ist als in einem

Fertigungsbetrieb — und damit kommen wir zum Ausgangspunkt dieser Arbeit zurück — wird so recht deutlich, daß eine „Organisation" sich nicht in graphischen Tabellen und einem Wust von Formularen erschöpft, sondern ein lebendiges Zusammenspiel von Menschen darstellt.

Literaturverzeichnis.

1. Selbständige Veröffentlichungen.

Veröffentlichungen der American Management Association. Ein Verzeichnis, The Management Index, kann bezogen werden durch: 20, Vesey Street, New York City.

Handbook of Business Administration. Enthält eine zusammenfassende Darstellung fast aller wichtigen Publikationen dieses Verbandes. Im besonderen siehe dessen Zeitschriften:

The Management Review.

Personnel.

Febr. 1931: J. A. PRESTON, The Use of Organized Sales Talks.

Aug. 1929: E. W. BARNHART, The Constructive Conference in Training Salesmen and Sales Managers.

Aug. 1929: D. R. OSBORNE, Training Salesmen in the Studebaker Corporation of America.

Mai 1928: H. G. KENAGY, Teaching Salesmen the Mechanics of Selling.

Besondere Veröffentlichungen, die meist auch im „Handbook" enthalten sind:

H. G. KENAGY, The Technique of Training on the Job. 1928.

W. W. CHARTERS, Building a Sales Training Program. 1931.

W. J. DONALD, Decentralized Employee Training. 1931.

Verschiedene jährliche Berichte: The Training of Salesmen.

CH. BAUDOUIN, Psychologie der Suggestion und Autosuggestion. Berlin 1926.

FRANZISKA BAUMGARTEN, Zur Psychologie und Psychotechnik des Versicherungsagenten. Schriften zur Psychologie der Berufseignung und des Wirtschaftslebens, Heft 27, Leipzig 1925.

F. BERNET, Verkaufsschulung in Amerika und bei uns. Anhang: C. GASSER, Analyse der Tätigkeit des Handelsreisenden. Zürich 1929.

W. S. BOOK, Learning to Typewrite. New York 1925.

A. CARRARD, Zur Psychologie des Anlernens und Einübens im Wirtschaftsleben. Zürich 1927.

H. N. CASSON, Up-to-Date Salesmanship, London, und eine ganze Anzahl anderer Schriften.

J. C. CHAPMAN und G. S. COUNTS, The Principles of Education. Boston, Mass. 1924.

The Dartnell Corporation, Chicago, Ill. U. S. A. Besonders interessante Veröffentlichungen:

A Study of 158 Sales Manuals, Report No. 346.

Dramatized Sales Presentations, Report No. 380. und viele andere.

HEINRICH DÜCKER, Psychologische Untersuchungen über freie und zwangsläufige Arbeit. Leipzig 1931.

Education for Salesmanship,
Bulletin No. 315, British Chamber of Commerce, Paris.

L'Education rationnel de la main-d'œuvre. Bericht über den Kurs des psychotechnischen Instituts Lausanne, vom 25. bis 26. November 1931.

H. FAYOL, Administration industrielle et générale. Paris 1925.

Besondere Veröffentlichungen des Federal Board for Vocational Education, Washington, D. C.:

The Conference Procedure in Teaching Vocational Agriculture. 1930.

A Manual for Conference Leaders. 1927, Bulletin No. 123.

The Training of Foreman Conference Leaders. Bulletin No. 125, 1927.

LUCINDA W. PRINCE, Retail Selling. Bulletin No. 22, 1919.

C. GASSER, Arbeitsstudien und Anlernverfahren im Vertrieb. Zürich 1932.

F. GIESE, Handbuch der Arbeitswissenschaft, Halle a. d. S. 1931.
„ Methoden der Wirtschaftspsychologie. Berlin und Wien 1927.

J. GREENE, Organized Training for Business.

Handbuch der Rationalisierung. Berlin 1930.

G. A. JAEDERHOLM, Psychotechnik des Verkaufs. Leipzig 1926.

KARTTE, Die Personalerziehung in den Warenhäusern Hermann Tietz; in: Ein Buch sichtbarer Erfolge. Im Selbstverlag des Warenhauses Hermann Tietz, Berlin.

H. G. KENAGY und C. S. YOAKUM, The Selection and Training of Salesmen. New York 1925. (Enthält interessante Angaben über Arbeitsstudien des Bureau of Personnel Research, Pittsburgh, Pa.).

Verhandlungen des internationalen Kongresses für kaufmännisches Bildungswesen.

In Amsterdam, 2.—5. September 1929:

W. J. DONALD, Training in Business.

In London, 25.—29. Juli 1932:

C. GASSER, Arbeitsstudien im Vertrieb als Grundlage für das Anlernen des Verkäufers.

Veröffentlichungen des Life Insurance Sales Research Bureau, Hartford, Conn., U. S. A.:

Manager's Manual; fünfteilig, von besonderem Interesse ist der II. Teil.

What to Do to Train the New Man; und andere.

Der Maurerlehrling. Reglement für den Anlernkurs des Schweizerischen Baumeister-Verbandes. Zürich.

E. MEUMANN, Intelligenz und Wille. 4. Aufl. Leipzig 1925.

„ Vorlesungen zur Einführung in die experimentelle Pädagogik.

F. NORDSIECK, Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation. Stuttgart 1932.

Refa-Buch, Einführung in die Arbeitszeitermittlung und andere Veröffentlichungen des Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung. Berlin 1928. Neue Auflage 1933.

Final Report of the Committee on Education for Salesmanship. London 1931.

H. P. ROLOFF, Ueber Eignung und Bewährung. Leipzig 1928.

W. J. RUTTMANN, Pädagogische Arbeitslehre. Halle a. d. S. 1931.

O. R. SCHNUTENHAUS,, Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung. Berlin 1927.

Schriften des Zentralverbandes schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen, No. 28: Der Austausch betriebswirtschaftlicher Erfahrungen in der schweizerischen Industrie. Zürich 1931.

Schriften zur Einzelhandelsforschung:

Heft 1: Das Kölner Einzelhandels-Institut. Stuttgart 1929.

Heft 14: Die schulmäßige Ausbildungsmöglichkeit für den Einzelhandel. Stuttgart 1932.

A. SEYFFERT, Der Mensch als Betriebsfaktor.

Selecting Salesman, Besondere Studie der Phoenix Mutual Life Insurance Co., Hartford, Conn., U. S. A.

P. SILBERER, Arbeitsschulung. Zürich 1932.

STOCKAR, MÜGGLER, GASSER, Organisation der Reisenden- und Vertreter-Arbeit. Zürich 1932.

J. SUTTER und A. CARRARD, Zur Psychologie der Arbeit. Zürich 1927.

PAUL A. TANNER, Ueber Widerstandsempfindung und Flachfeilen. Zürich 1931.

F. W. TAYLOR, Shop Management.

„ Die Betriebsleitung (Deutsche Bearbeitung der Schrift Shop Management). Berlin 1920.

„ The Principles of Scientific Management. London 1919.

TRAMM, Psychotechnik und Taylorsystem.

VIKTOR VOGT, Verkaufspsychologie für reisende Kaufleute. 1926. Neue Auflage: Technik des Reiseverkaufs. Stuttgart 1931.

„ Absatzprobleme. Stuttgart 1929.

J. B. WATSON, Behaviorism. New York 1925.

W. WEBER, Praktische Psychologie im Wirtschaftsleben. Leipzig 1927.

PERCIVAL WHITE, Scientific Marketing Management. New York und London 1927.

I. M. WITTE, Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren.

2. Zeitschriften.

Administration, New York, insbesondere September 1921.

Bureau und Verkauf, Januar 1933:

C. GASSER, Das Werbebuch, ein wichtiges Hilfsmittel für den Reisevertreter.

Bulletin of the Taylor Society. New York.

Deutsche Handelsschulwarte. Leipzig. 9. Jahrgang, No. 20:

OHLIG, Die inhaltliche und formale Berufsbildung in der Verkaufskunde.

The Efficiency Magazine. London.

(Wundts) Philosophische Studien. 1902:

KRAEPELIN, Die Arbeitskurve.

Praktische Psychologie. No. 4, 1922:

FRIEDRICH, Das Anlernen auf psychotechnischer Grundlage.

Psychologische Forschung. Band 101, Heft 3/4, 1921:

K. LEWIN, Das Problem der Willensmessung und das Grundgesetz der Assoziation.

Psychologische Rundschau. Zürich.

Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung. Zürich.

E. LAVATER, No. 46, 1928: Funktion und Ausbildung des Verkaufsingenieurs.

C. GASSER, No. 16, 1929: Die Analyse der Tätigkeit des Handelsreisenden.

No. 23/24, 1929: Die Ausbildung von Handelsreisenden.

No. 42, 1929: Die Auswahl von Handelsreisenden.

No. 50, 1929: Die Beaufsichtigung von Handelsreisenden.

System, Modern Business Management. New York.

Technik und Wirtschaft. Heft 8, August 1928:

Ingenieur und Vertrieb, Bericht von der Fachsitzung „Vertrieb" und der Ausstellung zur Hauptversammlung des Vereins deutscher Ingenieure in Essen, 9.—11. Juni 1928.

Verkaufspraxis. Insbesondere Dezember 1932.

Werkstatt-Technik. Heft 20, 1928:

Dr. ing. H. SCHOENING, Zur Psychologie des Verkaufs.

Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Berlin, April 1932:

Dr. HENZEL, Die Funktionsteilung in der Unternehmung.